ISSN 0131-7652

ЭКО

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА



5
1987



ЧИТАТЕЛЬ И ЖУРНАЛ

Для вашего журнала перестройка - это бо́льшая глубина и смелость анализа, системность и связность рекомендаций. Не поддавайтесь искушению "критикнуть" всем известный недостаток резче других, "ковырнуть" больнее всех. Не суетитесь. Храните достоинство Академии наук и лучшие традиции своего журнала. Работайте на свою аудиторию,которая вас понимает и ценит.

Доцент В.В.КВАРТОВКИН. Челябинск.

Связи НИИ с производством носят сегодня трагический характер, а вы об этом пишете как-то спокойно, "академически". Дело не в частных просчетах, а в том, что научные учреждения вырождаются, перестают быть научными:производству наука пока что совсем не нужна, средства гибнут, творческий запал многих тысяч людей гаснет, интеллектуальный потенциал государства снижается и снижается.

Старший научный сотрудник НИИ Г.Б.БРОНФЕЛЬД. Горький.

Поменьше статей с кабинетными рассуждениями, больше реального опыта внедрения новой техники и технологий. Нам нужна не реклама опыта, а собственно опыт, как делал это ваш журнал неоднократно.

Ведущий инженер КБ Ф.И.УШЕРЕНКО. Киев.

Некоторые подборки "ЭКО" об опыте предприятий излишне подробны и специфичны, они полезны лишь немногим предприятиям. Ищите в опыте то общее, что полезно многим отраслям и опускайте особенности, важные только для данного предприятия.

Младший научный сотрудник В.А.ШАИН. Москва.

Почему журнал не печатает выдержек из работ по управлению крупнейших западных специалистов - таких, как Гэлбрейт или Корнаи? Можно с любыми комментариями, главное - узнать их мнение, их советы, их прогнозы.

Старший инженер Н.И.ЗДЕКИН. Калининград.

Помните, на съезде писателей говорилось о злоупотреблении властью? Это одна из генеральных проблем управления. Создать специфический для социализма, не провозглашаемый, а действующий механизм контроля за работой всех звеньев, управляющих обществом, - значит развязать гигантские силы доверия и ускорения.Перфокарта, матрица, подотчетность, выборность,- назовите как угодно эту форму правового ограничения власти любого руководителя. Без этого дело демократизации, дело перестройки не пойдет.

Ведущий конструктор НИИ М.А.ЗИСКАНДОВИЧ. Новосибирск.

АКАДЕМИЯ НАУК СССР
ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ





ИЗДАЕТСЯ С 1970 ГОДА

5 (155) 1987

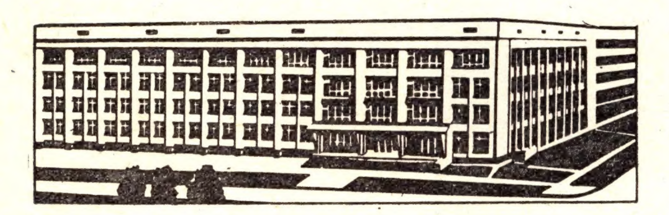
ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

ИЗДАТЕЛЬСТВО «Н А У К А»
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



НОВОСИБИРСК

Адрес редакции: 630090, Новосибирск, 90,
проспект Академика Лаврентьева, 17,
телефон 35-67-83



Номер готовили:

Л. Д. БЕЛЯЕВА, Т. М. БОЙКО, Б. П. КУТЫРЕВ, Е. Л. ЛЫСАЯ, И. С. МЕЛЕНЕВСКИЙ, Л. Ф. РОМАНОВА, В. Г. РУБЕНЧИК, Л. Я. ТРЕЕР, Г. М. ЧЕВЕРДА, А. Г. ШАБАНОВ

Заведующая редакцией З. Г. БАГЛАЙ
Технический редактор Г. М. ЖВАКИНА
Корректоры Т. Ф. ПОГИБЛОВА, Г. Д. СМОЛЯК

Сдано в набор 29.12.86. Подписано к печати 20.03.87. МН-02025. Формат 84×108 1/32. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,1. Усл.-кр. отт. 10,8. Уч. изд. л. 10,9. Тираж 163 000 экз. Заказ № 522.

Ордена Трудового Красного Знамени
Издательство «Наука», Сибирское отделение,
630099, Новосибирск, 99, Советская, 18.

4-я типография издательства «Наука»,
630077, Новосибирск, 77, Станиславского, 25.





ЕДИНСТВО СОЦИАЛЬНОГО И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО

Есть в Молдавии предприятие — Тираспольское швейное объединение имени 40-летия ВЛКСМ. Оно выпускает очень хорошую продукцию, не хуже импортной, что само по себе редкость среди швейных предприятий страны. Критерий здесь один: чтобы люди любых вкусов хотели купить и носить изделия с тираспольской маркой «Одема».

Опыт объединения изучается давно, но особенно большое значение имеет это изучение сейчас, когда в народном хозяйстве страны идет поворот в сторону социальных вопросов. В Тирасполе социальные и производственные аспекты не просто тесно увязаны, но представляют собой гармоничное целое.

Объединение было организовано в 1980 г. на базе Тираспольской швейной фабрики имени 40-летия ВЛКСМ. В состав ПШО вошли четыре швейные фабрики в Тирасполе и два филиала за пределами города. Сейчас здесь трудятся 6,5 тыс. рабочих, которые производят швейные изделия 101 наименования: мужские со-

рочки и брюки, женские платья и халаты, изделия для детей школьного, дошкольного и ясельного возраста, наборы для новорожденных и т. д. на общую сумму около 100 млн. руб. От 50 до 80% выпуска составляют изделия для детей (90% в их себестоимости — стоимость ткани).

К 1953 г. убытки на предприятии составили 4 млн. руб. Эту тенденцию удалось переломить. В 1955 г. предприятие получило первую прибыль.

Портфель заказов торговли включает 320 разнообразных моделей одежды, 60% из которых ежегодно обновляется, удельный вес продукции с повышенными потребительскими свойствами (с индексом «Н» и реализуемой по договорным ценам) в общем объеме выпуска превышает 50%. Прибыль предприятия ежегодно растет, сегодня она составляет 14 млн. руб.

Коллектив объединения социально активен, он широко известен своими начинаниями:

В 50-е годы — это движение за рациональный раскрой тканей, что вылилось в создание комплексного метода рационального использования материалов.

В 1958—1964 гг.— достижение наивысшей выработки в отрасли на одного работающего.

В 1965—1975 гг.— переход на выпуск конкурентоспособной продукции.

С 1976 г.— внедрение целевой структуры управления.

Предприятие достойно решает те высокие задачи, которые поставили перед легкой промышленностью партия и правительство. Конечно, генеральный путь резкого повышения качества в отрасли — путь технического перевооружения, внедрения современных технологий. Но в значительной мере отличное качество продукции может быть достигнуто за счет организационных и социальных резервов. Поскольку предприятия легкой промышленности по преимуществу «женские», это также определяет особенности их работы.

Предприятию не создавались тепличные условия. Более того, оно работает при острой нехватке производственных мощностей, нет льгот в обеспечении оборудованием, остра жилищная проблема. Основной эффект получен за счет мобилизации социального фактора.

Чем же, на наш взгляд, характеризуется работа с людьми в Тираспольском швейном объединении?

Прежде всего здесь она действительно поставлена во главу угла. Не от решения технических и производственных проблем — к социальным, а наоборот,— внимание к социальным аспектам и

решение на этой основе сложных производственных задач — вот идеология, исповедуемая здесь. Это позволяет добиваться больших производственных успехов.

В социальной программе развития коллектива большое внимание уделяется развитию личности, формированию ее.

Социальные вопросы пронизывают работу всех служб объединения. Это не только забота социологической службы.

Сложились систематичность социальной работы, сугубо индивидуальный подход к представителям разных групп работающих на предприятии.

Опыт тираспольцев интересен еще с одной точки зрения. Предприятие, добившееся таких хороших результатов, переживает сейчас переломный момент. Оно исчерпало внутренние ресурсы. Слабая обеспеченность жильем, малые капиталовложения на реконструкцию, недостаточный уровень соцкультбыта привели к тому, что престиж объединения в городе начал снижаться. Политика республиканского министерства по отношению к предприятию оказалась неэффективной. Положение, сложившееся в объединении, еще раз показывает, как тесна связь между социальным и производственным аспектами внутри предприятия, как легко можно разрушить то, что достигается годами упорнейшего труда. Именно это единство мы и попытались отобразить в подборке.



ШКОЛА ЖИЗНИ — ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

В Тираспольском швейном объединении поражает и приятно удивляет многое. Но одно из самых сильных впечатлений оставляет личность его директора — Валентины Сергеевны Соловьевой, ибо стиль работы в объединении — это стиль Соловьевой. Все, чего достигло предприятие, оно достигло благодаря усилиям коллектива под ее руководством. Валентина Сергеевна — личность яркая и необычная. Пришла она в швейную про-

мышленность сразу после Великой Отечественной войны: заболело горло и молодая учительница с высшим педагогическим образованием не смогла работать в школе. Проработала на фабрике несколько месяцев — и была назначена главным инженером. За плечами у Соловьевой большой жизненный опыт, большой опыт руководящей работы. В ее жизни (и в жизни объединения) было всякое: и взлеты, и падения. Валентина Сергеевна привыкла не очень обольщаться при удаче и искать импульс для дальнейшего движения при неудачах. Хочешь выжить — имей стратегию и тактику выживания. Но просто выжить для Соловьевой неинтересно. Ей нужно, чтобы коллектив объединения был первым, чтобы люди гордились им. Все эти жизненные уроки, проанализированные, обдуманные, легли в основу методов управления коллективом. Об этом беседа корреспондента «ЭКО» Л. Щербаковой с генеральным директором Тираспольского производственного швейного объединения Героем Социалистического Труда В. С. Соловьевой.

— Валентина Сергеевна, можете ли Вы назвать основные направления, которые нельзя упускать при работе с людьми!

— Думаю, что могу. Но должна сразу подчеркнуть: в работе руководителя важно не выделение отдельных, особых методов и форм работы, а все сразу, все в целом — цели, задачи, методы и средства. И уже только потом оттенки, детали, особенности.

Я очень внимательно следила за всеми публикациями «ЭКО» о работе лучших директоров, увидела в их работе много полезного. Много читала нашей и зарубежной управленческой литературы, моделирующей работу высшего управленческого персонала. Даже наших заводских социологов просила «проиграть» на ЭВМ деятельность дирекции.

Словом, концепция складывалась постепенно. Но в том, что она необходима, я глубоко убеждена. Заметила, что людям значительно легче работать, если их руководитель имеет четкую, всем понятную концепцию, когда они видят, что его распоряжения не ситуативная прихоть, а результат хорошо продуманной системы управления.

В целом она достаточно проста. В нее входят 3 главных принципа, каждый из которых включает ряд составляющих, если хотите, комментирующих главные принципы. Схематично это можно представить так.

1-й принцип. Постоянное, непрерывное улучшение, совершенствование управления:

- стратегия инноваций в работе своей и каждого подразделения;
- совершенствование оргструктуры управления производством;
- модернизация принципов организации и оплаты труда не реже одного раза в пятилетие;
- делегирование полномочий и ответственности туда, где они более эффективны и оперативны.

II принцип. Постоянное управление процессом воспитания в коллективе:

- активизация человеческого фактора, его использование на всех уровнях управления;
- педагогизация процесса производства;
- постоянное совершенствование методов и форм социального контроля.

III принцип. Всемерное развитие активности общественных организаций:

- поощрение форм самоорганизации, участия в управлении;
- постоянная реконструкция социалистического соревнования.

Понятно, что все эти принципы и их составляющие взаимосвязаны, тесно переплетаются в повседневной работе. Только для удобства изложения их можно выделить как относительно самостоятельные. На практике часто они сливаются, однако никогда не теряют своей относительной самостоятельности.

— В Вашей концепции есть необычные для директорского языка понятия. Например, педагогизация процесса управления...

— Директор предприятия должен быть умелым педагогом. Несколько лет назад я обратилась в Академию педагогических наук СССР с просьбой помочь ор-

ганизовать стажировку наших руководителей по вопросам промышленной педагогики. К сожалению, просьбу удовлетворить не смогли. Как нам объяснили, научно-исследовательские институты педагогического профиля этой проблемой не занимаются. Честно говоря, нам непонятно — почему? Ведь за счет кого в основном пополняются рабочие кадры на предприятиях? За счет вчерашних школьников, чье гражданское становление должно завершиться в трудовом коллективе.

Научно-технический прогресс вносит существенные коррективы в работу с людьми. Социологические исследования, проведенные на предприятии, показали: многие испытанные формы воспитательного воздействия сегодня оказываются непригодными. Раньше воспитательные воздействия адресовались некоему среднему члену коллектива. Сегодня, когда хозяйственные и политические задачи намного усложнились, для их успешного решения уже недостаточно такого «усредненного» воздействия. Нужно затронуть каждого конкретного человека, обучить его профессиональному мастерству, создать для него благоприятные условия труда, пробудить в нем чувство глубокой личной заинтересованности в коллективном успехе, воспитать творческую инициативу, высокую общественную активность.

А люди очень разные. Это рабочие, ИТР и служащие. Это молодые работники и работники среднего и старшего возраста. Это мужчины и женщины, семейные и несемейные, бездетные и многодетные. Говоря языком социологов, в едином коллективе оказалось множество объектов воспитания со своим специфическим образом жизни. И если мы хотим дойти до каждого человека, надо активно влиять на его социально-производственную деятельность. А это значит, что нужно оказывать постоянное воспитательное воздействие на поведение работника как на производстве, так и вне его — в сферах быта, досуга, общения, семьи.

Многие наши беды проистекают из того, что, наметив для себя цель, мы не знаем, как ее достичь. Создан некий идеальный образ рабочего будущего, а как его воспитать таким? И у нас в объединении раньше планы социального развития составлялись без проработки социальной технологии. Это в корне неверно, как неверно и то, что в стране абсолютно не развивается

промышленная педагогика. А между тем кто приходит к нам на предприятие? Те же дети. Вспоминаю своего сына. Он пришел на фабрику после 8 класса. И сегодня, хотя он еще очень молод, у него 20-летний стаж работы. Работая на производстве, он закончил школу, институт, аспирантуру, рос, развивался вместе с другими своими сверстниками. А как воздействовать на них на разных ступенях их развития? Такое воздействие необходимо, вакуума в вопросах воспитания не бывает. Не займем эту «нишу» мы — ее займут другие, может быть, чуждые нашему обществу влияния.

Вот такая конкретная ситуация: надо переквалифицировать рабочего, а человек этого не хочет. Каков арсенал воздействия на личность у руководителя? Поговорил — отказ, приказал — отказ, объявил выговор... Что же дальше? Увольнение? Но рабочих не хватает. Вот и приехали...

Надо сказать, что и вышестоящие органы нам не помогают в этом плане. Ни одно постановление, положение, рассматривающее направление работы руководителя, не содержат комментариев, методик, как это можно сделать. Поэтому каждый руководитель делает по-своему, сообразуясь с опытом, талантом, характером, наконец. Этот разнобой не так уж безобиден, как может показаться. Часто в зависимости от таких решений даже неверно трансформируются наши законы для работников предприятий.

Один пример со своей, так сказать, колокольни. Я ко всем руководителям цеха отношусь одинаково. Но ко мне в разных цехах отношение разное. Почему? Если начальник цеха действует правильно, то люди считают, что и руководство объединением тоже действует верно, а если в объединении порядок — то и руководство города хорошее... Такая вот цепочка. Настолько тесно зависит понимание того, что делается в городе, области, республике, стране от того, кто и как руководит производственным коллективом.

Мы слабо учим начальников цехов, ИТР, мастеров, как работать с людьми. А между тем каждому из них нужно быть и психологом, и педагогом. Правда, сейчас мы ввели в цехах воспитателей...

— Но это, вероятно, лишь «социальная помощь» начальнику цеха, инженеру, мастеру, бригадиру...

— Да. Воспитатель подстраховывает их, но это «человек со стороны», он не участвует вместе с рабочим в производственном процессе. Отсюда и воздействие его слабое. Центральная фигура в этом смысле — мастер. Это самый близкий (кроме друзей по работе) человек для рабочего. Вот он и должен, в первую очередь, обладать всем арсеналом педагогических методов работы с людьми.

Комментарий журналиста. Вот таким педагогическим талантом обладает сама Валентина Сергеевна. Судьба подарила мне 4 чудесных вечера. Это были беседы допоздна с Валентиной Сергеевной, неспешные прогулки по ночному Тирасполю и беседы, беседы... Это удивительно мудрый человек. Вспоминаю рассказ одного из ее заместителей: сидим в кабинете Соловьевой, совещаемся по сложному производственному вопросу. Вдруг из приемной заглядывает плачущая работница. Соловьева прерывает совещание, выслушивает женщину, постоянно обращаясь к нам, буквально заставляя сопереживать. Тут же звонит по телефону, помогая ей. Работница уходит. Зачем это все делать сейчас? — спрашиваем мы. Она могла бы подождать... «Мне нужно было научить вас, как вести себя в этой ситуации, показать работнице, что вы все сочувствуете ей, что она не одинока»,— сказала нам Соловьева.

По моим наблюдениям, предприятия, где плохо работают с людьми, самые нестабильные. Они могут резко взмыть, но и резко упасть потом.

Конечно, есть и самородки, врожденные педагоги. Одним из цехов численностью 1500 человек у нас руководила женщина, имеющая лишь среднее образование. Но это был талантливый, добросердечный и очень честный в отношениях с людьми человек. Она была вспыльчива, могла даже накричать на кого-то, но никогда не унижала человека. Может быть, за это ей все прощали. Это был человек с внутренним педагогическим тактом, врожденный лидер. Она ушла на пенсию, а заменить ее мы так никем и не можем в полной мере.

— Валентина Сергеевна, а у вас самой каковы принципы работы с людьми?

— Знаете, это очень большой разговор. Но попробую выделить главное.

Нужно разбудить в человеке инициативу. Каждый должен быть в чем-то первый. Для нас это особенно важно, поскольку коллектив преимущественно женский. Проводим очень много конкурсов, соревнований, по 40 качественным показателям оценивается человеческая личность. Самое страшное для коллектива — это середняк, человек, который прячется в тени, себе на уме. Надо разбудить у каждого стремление к лидерству в какой-нибудь области. Пусть коллектив знает, что вот эта работница лучше всех шьет, эта — готовит и т. д.

По моим наблюдениям, самая инертная группа работающих у нас сейчас — ИТР. Они хорошо справляются со служебными обязанностями, но разве только этого мы ждем от них? Они потенциально способны на гораздо большее. Это очень образованный народ, умный, понимающий, что нужно изменить в общегосударственном масштабе. А я жду, чтобы они приходили ко мне и говорили: — Валентина Сергеевна, в моем отделе, цехе меня не устраивает следующее... Я хочу изменить то-то... Пока их не удается раскачать.

Сейчас у нас в объединении создана селекционная автоматизированная система достижения цели. Она даст людям ориентир, позволит нам брать лучшее во всех направлениях работы и распространять по всему объединению. Все лучшие достижения в любой области, и в производственной, и в социальной, заносятся в память машины и на аналогичную работу выдается уже только этот норматив (время, качественные и другие показатели). Данные постоянно обновляются. В перспективе будем закладывать абсолютно лучшие нормативы по стране, лучшие мировые достижения.

Следующее принципиальное положение — нужно быть честным в отношениях с людьми, стараться понимать их, даже если они неправы, делать добро, если есть возможность, даже тем, кто подводит тебя, не ценит этого. Само положение руководителя — государственного человека — говорит о том, что личные симпатии или антипатии нельзя выпускать из-под контроля.

Комментарий журналиста. Все, что делает Соловьева на предприятии, делается без малейшей фальши, всерьез. Вспоминаю такую историю. Фабрика боролась за звание коллектива коммунистического труда. Как испытать себя?

И в журнале «Огонек» появляется письмо — обращение к людям сложной судьбы, не нашедшим себя в жизни, с приглашением приехать в Тирасполь на работу. Они приехали — известные воры-карманники, по поводу которых с Соловьевой беседовали в милиции, пьяницы, пропившие все, кроме ветхой одежды... Не всех удалось перевоспитать, но некоторые, в том числе и знаменитый одесский карманник, который дважды срывался, и которому дважды верила Соловьева, доработали в объединении до пенсии.

Нельзя противопоставлять себя коллективу, обвинять в чем-то всех. Не может быть весь коллектив плохим, а один ты — хорошим. Ведь в этом случае неясно, кому надо уйти, а кому остаться. Наоборот, нужно уметь отделить прогульщиков, пьяниц. Коллектив у нас хороший, а вот Н. Н.— подводит товарищей. Такова должна быть позиция руководителя.

При работе с людьми нельзя вспоминать их прежние промахи. Вот один пример. Молодой начальник цеха при мне вызывает мастера, чтобы убедить его в необходимости нововведения. Но с чего начинается разговор? Еще 2 года назад, говорит он возбужденно, я приказал вам... А вы до сих пор не сделали... Сказано много слов, но сказано впустую. Более того, напоминая мастеру о старых грехах, начальник цеха поселил в нем раздражение и по поводу нового дела. Оглядываясь на прошлые грехи, далеко вперед не уйдешь.

Настоящий руководитель — тот, кто смело делегирует свои полномочия, оставляя себе время для решения перспективных задач. Один из моих заместителей, великолепный специалист, работает, что называется, не покладая рук, не перекладывая дела на других. А я бы хотела, чтобы она побольше загружала своих помощников, Руководитель должен освобождать себя от сиюминутных дел, сосредоточиваться на важнейших, вырабатывать контрольно-передаточные функции. Вся наша блочно-целевая структура управления, предусматривающая наличие диспетчеров-коорди-





ТИРАСПОЛЬСКОЕ ШВЕЙНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ. ЛИНИЯ ПО ПОШИВУ МУЖСКИХ СОРОЧЕК.

наторов, направлена на то, чтобы освободить руководителей блоков, моих заместителей, от дел, которые может сделать другой. Или еще пример. Одним из блоков стал руководить человек, который раньше не занимался вплотную этими вопросами. Его я назначила, рассчитывая на потенциальные возможности. Вот он смело пошел на делегирование полномочий, так как многого поначалу не знал. Время шло, он вник в суть работы, но и теперь не отказывается от делегирования, полномочий, вырастая в отличного руководителя.

Помню такой случай. Очень хороший инженер был назначен главным инженером. Но этот человек привык до всего докапываться сам. В каждом документе, попадающем на его стол, он видел неясные для себя места и откладывал документ, чтобы на досуге разобраться. Через месяц его стол был завален бумагами!

Вот, пожалуй, основное, на мой взгляд, в работе с людьми. Хотя сколько людей — столько и подходов к ним, столько методов работы...

Комментарий журналиста. Валентина Сергеевна предана своей фабрике той высокой преданностью созидателя, которая не позволяет ей стоять на месте, успокаиваться. Она по-

стоянно ищет — новые методы работы, новых людей. Все это — во имя благополучия и славы объединения. Вот одна лишь хитрость генерального директора. Приходящий в объединение молодой специалист через год должен защитить проект. Тема для проекта выбирается серьезная, важная для производства. Вклад от него — весомый. А поскольку человек любит то, во что вложил свои силы, то и привязанность его к объединению повышается. Сколько осталось в Тирасполе москвичей, ленинградцев, любящих свои прекрасные родные города и искренне хотевших вернуться туда! Но они душой прикипели к объединению.

Кропотливую, поистине селекционную работу ведет Соловьева и сейчас, выращивая плеяду молодых руководителей, выступая в роли директора-наставника. Из 8 ее заместителей — 6 люди молодые, выросшие в прекрасных руководителей.

Руководитель должен быть способным к принятию смелого решения. Обдумать, взвесить все «за» и «против», но уж если принял решение — надо бороться за него до конца.

Комментарий журналиста. Сама Валентина Сергеевна — человек очень смелый, и в быту, и при принятии решения. Она может полезть разнимать дерущихся, защитить избиваемого. Такие случаи были в ее жизни неоднократно. Ее кредо: если ты поступаешь бескорыстно, по справедливости — люди поймут тебя. Правда, за правоту этого кредо ей неоднократно приходилось вступать в «драки» более серьезные, чем стычки на улице. Бывало, что ее поднимали до небес, но было, что ее снимали с работы, и Соловьевой приходилось доказывать свою необходимость для фабрики. В конце концов все ее действия, даже резкие, на первый взгляд, порождены этой преданностью делу всей жизни.

Были в ее жизни и работе случаи уникальные.

Случай первый. Ее назначили главным инженером, когда она проработала на фабрике всего несколько месяцев и сразу же послали на разбраковку изделий в Кишинев. Там, на первом совещании в своей короткой руководящей деятельности она узнала, что брак огромен (всю партию брюк сшили без задних карманов) и что дело это подсудное. Дошло до союзного министерства. Главного инженера вызвали в Москву. Умудренный опытом сотрудник главка, курирующий фабрику, посмотрев на молоденькую женщину, попавшую в очень неприятную историю, дал ей первый ценный совет: взять методические указания по технологии швейного производства и хорошенько проштудировать для начала, помог выпутаться из скверной истории. Спасибо ему. Он не погубил будущего лучшего директора лучшего швейного предприятия отрасли.

Но проходя по министерским кабинетам, Соловьева заметила, что представители других, передовых, фабрик заполняют бланки об участии во всесоюзном соревновании. Заполнила и Соловьева. Такой прыти от нее не ожидали, пытались застыдить: мол, куда вы-то лезете? У вас ведь сплошной брак идет! «Не всю же жизнь мы будем выпускать брак»,— ре-



НА ПОТОКЕ — СОРОЧКИ ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ НОСКИ.

зонно возразила она. Может быть, с того эпизода и началась славная биография фабрики, а затем — объединения. В первом же году соревнования коллектив занял 3-е место. А Соловьева и ее соратники вели предприятие к новым высотам. К любой косности, ко всему, что наносило фабрике урон, Соловьева была беспощадна. Но беспощадна она была и к себе. Это в коллективе знает каждый.

Не хватало знаний — начала учиться, закончила второй институт, получила специальность инженера-технолога швейного производства. Вместе с коллегами постоянно искала новое — в отношениях с поставщиками, в организации производства. Была счастлива, если из хаоса, неразберихи удавалось создать нечто упорядоченное, стройное. С женской тщательностью и мужской трезвостью подходила к делам. Судьба не осыпала путь Соловьевой сплошными розами, она переживала темные времена, преодолевала клевету, неурядицы личного плана, но свою фабрику не оставила. А могла бы оставить.

Случай второй. В начале 60-х годов она была избрана первым секретарем горкома КПСС города Тирасполя. Что ж, придется бросить фабрику, где начата серьезная перестройка? Неугомонная Соловьева, не понимая, какую тяжесть взваливает на себя, обратилась в ЦК Компартии Молдавии с просьбой разрешить ей быть первым секретарем горкома КПСС на общественных началах. В течение двух лет она в 6 утра была уже на фабрике. Работала там до восьми. Потом — горком. Вечером, уже до поздней ночи — снова фабрика. Помогал, конечно, коллектив, воспитанный в соловьевских

традициях. Вся эта эпопея закончилась сердечным кризом, и по состоянию здоровья Соловьева была освобождена от должности первого секретаря горкома партии.

— Валентина Сергеевна, у вас молодые, энергичные заместители — начальники блоков[1]. Что Вы цените в них? Почему именно на этих людях остановили свой выбор?

— Прежде всего смотришь, насколько человек работоспособен. Это самое очевидное. Затем — нет ли у него «двойного дна», искренен ли, честен ли, порядочен, не увлекается ли сплетнями, что особенно важно для женского коллектива.

Иногда взвешиваешь: трудолюбивый человек, талантливый, но способен на сомнительные поступки. Начинаешь перевоспитывать...

— Каким образом?

— Только на примерах других людей. Это не ущемляет самолюбия человека, не противопоставляет его и руководителя, не носит отпечатка морализаторства, что сразу отталкивает людей. Как бы невзначай я отмечаю порядочность других людей при этом человеке. Умный всегда сделает верный вывод. Если уж не сделает — говорю напрямик.

В основном я применяю систему поощрения. Она делает человека более чувствительным к любым воздействиям, утончает душу, тогда как наказание огрубляют кожу. Любого или почти любого человека можно воспитать через поощрения, можно здорово наказать его, поощряя другого.



Конечно, эта система не должна превратиться в восхваление. Поэтому нужно оценивать то, что человек сделал сейчас, не хвалить его за давно прошедшее.

Вообще это сложней-

[1] О блочной структуре управления см. статью А. Ф. Павловой в этом же номере.

шее искусство — работа с людьми. Я старше своих заместителей, поэтому вижу, где у них ошибки молодости, которые пройдут со временем, а где серьезные изъяны. Самое тяжелое — это зависть. Завистливые люди почти не поддаются перевоспитанию.

Вообще очень важно, на мой взгляд, видеть в человеке не одно плохое, даже если он не справился с порученным ему делом. А может, оно просто не подходит ему по складу характера? Спустя несколько месяцев после того, как в объединение приходит молодой специалист, мастер рассказывает о нем, о его возможностях на дирекции. Мы требуем, чтобы он обязательно говорил и о достоинствах, и о недостатках человека. Каждая личность многогранна, надо найти и высветить ее прекрасные грани.

ЧЕРТЫ ЛИДЕРА

ВСТРЕЧИ В ТИРАСПОЛЕ

Что сразу же бросается в глаза на Тираспольском швейном каждому, кто приехал сюда впервые,— это семейственность. В самом хорошем смысле этого слова. Она поддерживается и тем, что многие работают на фабрике уже по многу лет, и тем, что здесь трудятся дети и внуки первых работниц. Вот лишь три встречи, три человека, три судьбы.

Драгобецкий Иван Михайлович, один из лучших обмеловщиков объединения. Обмеловщик — это человек, который переносит на ткань с лекал детали одежды. На предприятии работает 25 лет. Иван Михайлович — пенсионного возраста, но уходить с фабрики не хочет: здесь ему ни в чем, как говорит он, не отказывают. Каждый год — бесплатная или льготная (за счет профсоюза) путевка. Он отдыхал в Трускавце, Закарпатье, Латвии, Ессентуках, Железноводске, плавал по Волге. Отсюда же ушла на пенсию его жена (она проработала на фабрике 23 года). «Каждый хороший рабочий,— говорит Иван Михайлович,— у нас чувствует отдачу от своего труда.

Взаимоотношения в коллективе меня тоже устраивают. Бывают разногласия производственного плана, но мы их быстро преодолеваем. А вообще-то я скажу, что если ты стремишься не только брать от предприятия, но и отдаешь ему все, что можно, если понимаешь,

— **А как быть с личностью в бригаде?**

— А разве коллективная форма организации труда препятствует развитию личности? Сейчас зачастую, говоря о бригадах, имеют в виду лишь оплату по КТУ. Это неверно. Мы хотим направить бригады на решение других задач. Оплата должна строиться, по моему глубокому убеждению, на использовании технически обоснованных нормативов. Мы раз и навсегда отказались от КТУ. Нельзя делить зарплату, ее нужно заработать. Не чувство деления зарплаты нужно воспитывать в коллективе, а чувство единения людей.

В свое время в нашем коллективе родились первые в отрасли бригады коммунистического труда. Опыт в этой области у нас есть. Вот сейчас мы создаем советы бригад, деятельность которых направляем на сплочение коллективов.

что не только тебе бывает трудно, но и руководству — и идешь ему навстречу — все у тебя складывается хорошо.

Многие молодые люди еще не поняли это, они хотят лишь пользоваться благами, а работать не любят. Даже рабочее время не используют так, как надо. В начале смены они еще не приступают к работе, а я уже выдаю продукцию. В конце месяца у них заработок — 100—150 руб, а у меня — 300—350. Конечно, потом они недовольны... В общем, работать можно, лишь бы здоровье было».

Сплавшиевская Людмила Станиславовна, директор фирменного магазина объединения. В объединении работает 19 лет. Поступила швеей в 16 лет, затем заочно закончила техникум, работала инженером по изучению спроса. В 1985 году закончила (тоже заочно) вуз. Честно говоря, учиться не хотела, руководство фабрики буквально заставило ее сначала поступить в институт, а затем и закончить его. Теперь — директор нового фирменного магазина. Он молод, работает всего второй год, а время становления фирменного магазина, как правило, 3—4 года. Так что пока его работникам, а директору — в первую очередь, трудновато.

Магазин опекают, понимая, что нет другого способа научиться плавать, кроме как войдя в воду. За его работой следит и генеральный директор объединения В. С. Соловьева, которая по дороге на предприятие обязательно заходит в магазин, и ее заместитель по производству, в чьем ведении и находится этот магазин. Мага-

— Валентина Сергеевна, еще один больной вопрос — о социалистическом соревновании. Вот что должно было бы раскрыть возможности личности...

— Это действительно больной вопрос, вы правы. Соревнование не дает такого результата, на который мы рассчитываем. Говорят, что соревнование — это ключ к повышению эффективности. Да только в какую скважину его вставлять? Этого я не знаю. А самое обидное, что этого не знают люди, которые по долгу службы занимаются этими вопросами в масштабе страны. Я имею в виду прежде всего Госкомтруд СССР. Пока в постановке соревнования — сплошной формализм. Кажется, убери его сегодня — и коллектив не почувствует. Этот вопрос так же сложен и не решен в масштабах страны, как активизация работы комсомольских организаций предприятий. А между тем это две ключевых проблемы.

зин — это один из цехов объединения, правда, особенный: так поставлен здесь вопрос. «Мы везде, и у себя на планерках, говорим, что наш магазин — часть объединения. Мы и чувствуем себя его цехом,— говорит Л. С. Сплавшиевская.

Вместе с именем мы приняли и стараемся культивировать у себя в магазине стиль управления, принятый в объединении, стиль взаимоотношений в коллективе, принципы работы с людьми. Так что мне лично фабрика дала почти все — работу, образование, даже многие взгляды, принципы сформировались у меня здесь».

Оптовый магазин здесь — полигон для испытания новых изделий или тех, которые планируется запустить в производство. Все остромодные сорочки, платья проходят апробацию в магазине. Сюда поставляют опытную партию, а уж потом продукция идет в другие магазины республики, в Москву. В магазине есть товаровед, занимающийся изучением спроса. Он использует многообразные формы опросов — по перспективным моделям, выставка которых организована в магазине и которые еще будут запускаться в производство через несколько месяцев; по опытным партиям из новых тканей; по пробным партиям. Он же изучает покупательские потоки, выявляет неудовлетворенный спрос. Два раза в месяц организуются выставки-просмотры изделий. На основе всей этой работы магазин дает предприятию информацию о том, что устраивает и не устраивает покупателей, в каком количестве выпускать или вообще не вы-

В свое время принизили и стыдливо замолчали движение за коммунистический труд. А что предлагается взамен? Есть показатели производственной деятельности коллектива. Отбираем из них какую-то часть, называем их почему-то показателями соревнования (основные, дополнительные, учитываемые и т. д.), смотрим результаты (за месяц, квартал, полугодие, год, пятилетку) и по лучшим результатам называем победителей и аутсайдеров.

Такова реальная схема в любом коллективе. Различия лишь в наборе показателей — у одних они более точно схватывают узкие места или проблемы данного производства (план, качество, экономия, социальная активность), у других — менее. Действующие формы соревнования, принципы его организации не менялись лет 25—30. Возьмите соцобязательства цеха за 1960 и

пускать изделие. К этому мнению прислушиваются. Так, в 1986 г. были даны рекомендации не запускать в производство 6 моделей, что и было сделано.

Постоянно, по специальному графику, в магазине дежурят специалисты объединения — инженеры, конструкторы, модельеры. Всегда интересно проводятся и конференции по изучению покупательского спроса. В этой интересной, насыщенной и очень нужной работе нашла себя Людмила Станиславовна.

Валентина Анатольевна Высоцкая, заместитель начальника отдела научной организации труда. Много лет назад она приехала на время домой, в Тирасполь. Чтобы не сидеть без дела, устроилась ученицей швеи в объединение, где уже работала ее мать. Это время растянулось на целых 24 года!

Почему задержалась? Прежде всего, у нее быстро стали получаться сложные операции, с которыми другие швеи долго мучались, да и было просто жалко уходить из коллектива. Это был особенно светлый период в истории фабрики: коллектив боролся за звание коллектива коммунистического труда. Это потом движение за коммунистический труд трансформировалось, а тогда... Интересные почины, небольшие бригады по 20—25 человек, где бригадир — и папа, и мама, и ближайший друг. Здесь невозможно отсидеться в своем уголке, промолчать — здесь каждый на виду.

Проработав как-то незаметно года два, Валентина Анатольевна поняла, что не уйдет, тем более и заработок устраивал,

1985 годы — они же почти близнецы! В то же время за этот период существенные изменения претерпели организация и оплата труда, техническая и инженерная оснащенность, система управления. И самое главное — рабочий человек, его психология, интеллект, образ жизни, культура. Во многом изменились сами трудовые коллективы. И вот на этот изменившийся объект мы пытаемся воздействовать старыми методами. Результат такого подхода однозначен — методы не будут срабатывать.

В печати уже отмечалась проблема множества форм соревнования в одном коллективе. Некоторые считают, что это даже хорошо, когда много форм, положений. Но хорошо это лишь для отчетности — не стоим, мол, на месте, ищем новые пути. Ну, а хорошо ли работнику? К чему приводит положение, когда он участвует

дома стали смотреть с уважением, появилось чувство собственного достоинства. Если раньше вели за руку, и в школе, и в институте, то теперь началась интересная взрослая жизнь. Активность молодой работницы заметили и назначили ее бригадиром. А потом Валентина Сергеевна поручила ей организацию входного контроля качества сырья и материалов. Была создана физико-химическая лаборатория, сотрудники которой сосредоточили свое внимание на тех свойствах ткани, которые воздействуют на качество изделия при его эксплуатации. А затем та же Валентина Сергеевна поручила Высоцкой заниматься системой управления качеством продукции.

«Мой путь — не исключение у нас в объединении,— говорит Валентина Анатольевна,— у нас вообще практикуется, чтобы человек узнал как можно более широкий круг дел. У нашего директора большое чутье на новшества, она знает, что будет нужно завтра, в перспективе. Именно поэтому мы по многим позициям шли и идем впереди других родственных предприятий. В стране еще только разворачивается работа, а мы либо уже выступаем с ее усовершенствованием, либо наиболее подготовлены к ней. А кроме того, Валентина Сергеевна умеет отыскать творческих людей, недаром 70% руководителей нашего объединения здесь же и выросли. Сначала она приглядывается, дает отдельные поручения, потом ставит задачу исследовательского характера. К ней можно в любое время прийти, высказать свой замысел,

сразу в нескольких формах, видах соревнования? В индивидуальном, в бригадном, в цеховом, в соревновании предприятий города, отрасли, за почетные звания, в декадах, месячниках, вахтах, ударных и юбилейных? Ответ один — к размыванию целей соревнования, к утрате главного — чувства личного участия в соревновании.

У соревнования фактически нет начала и нет конца. Оно идет с 1 января по 31 декабря, начинается и заканчивается лишь символически. В этих условиях оно вообще теряет свой смысл, особенно в обыденном сознании. Как можно «состязаться», «соревноваться» непрерывно? В крупных, чисто спортивных состязаниях, длящихся более 2-х недель, отмечается резкая потеря интереса у соревнующихся команд. Возбуждение жизненной энергии, чувство состязательности не может существовать бесконечно, безотносительно к конкретной

идею, будучи твердо уверенным в том, что она выслушает внимательно. Да и у нее самой полно идей! Вообще она умеет сочетать уважительное отношение к специалистам, отсутствие мелочной опеки с постоянным контролем. Работай, мы поможем тебе, но сполна и отвечай за результаты работы. Условия для самовыражения творческой личности у нас есть».

Вот этот творческий настрой, постоянная устремленность вперед, восприимчивость к новому, стремление каждому делу придать свой, тираспольский колорит, настрой, душевную теплоту, что немаловажно для «женского» предприятия, ощущают все, кто приезжает в Тирасполь. Почувствовали это и члены клуба директоров «ЭКО», когда были гостями объединения.

Один из них, тогда генеральный директор Новосибирского производственного кожевенно-обувного объединения «Обь», а ныне директор Новосибирского филиала Московского технологического института легкой промышленности кандидат экономических наук С. М. Зверев, сказал об этом так: «Если сравнить основные направления постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 24 апреля 1986 г. и практику работы Тираспольского швейного объединения, то станет ясно, насколько оно во многих вопросах обогнало другие предприятия отрасли. Многое из того, что предусматривается постановлением, в Тирасполе уже испытано и работает. Думаю, что Тираспольское швейное объединение должно стать своеобразным полигоном для отработки новых,

психологической основе. Появляется что-то иное, что даже приблизительно нельзя назвать соревнованием. А если еще размыты цели соревнования? Несмотря на постоянную критику, доказательства того, что уравниловка в распределении премий победителям соревнования (100 рублей на цех) не стимулирует его — этот принцип живет и здравствует повсеместно. В результате громадные средства ежегодно никак не влияют на само соревнование. Тратятся, не стимулируя ни один его аспект.

Думаю, что соревнование должно быть индивидуальным, соревнованием личностей. Нужен новый подход к соревнованию, учитывающий специфику изменившихся условий в свете задач, поставленных XXVII съездом КПСС. На наш взгляд, это должен быть целевой подход.

перспективных для отрасли направлений работы, показательным предприятием.

У них есть чему научить других. Особенно это касается активизации человеческого фактора. Дух коллективизма, пронизывающий их работу, новаторства позволяет им устойчиво держаться впереди других. Я наблюдал реакцию директоров: они были из разных отраслей, но всем понравилось предприятие, все были полны готовности следовать опыту тираспольчан. Но многие ли, например, образовали социологическую службу? Нет. Мешает жесткая централизация в решении многих проблем предприятия.

Здесь великолепная организация производства! Не имея хорошего оборудования, коллектив объединения достиг выработки в 28 сорочек на работающего, в то время как на аналогичном новосибирском объединении — лишь 18 сорочек. По производительности труда тираспольчане достигли того, что новосибирцы планируют на 2000 год! А научный подход к управлению? Где еще действует такая блочно-целевая структура управления в легкой промышленности?

Посещение объединения — школа для любого директора. Считаю, что союзное министерство должно продумать консультационные связи тираспольчан с другими предприятиями легкой промышленности: вот если бы приехала небольшая группа их специалистов в Новосибирск, например, и показала, как надо работать, какие передовые приемы труда есть — это повлияло бы и на рабочих, и на ИТР, и на руководителей».

Первое, что нужно сделать — это придать соревнованию инструментальный характер.

Предприятию, как известно, нужна не любая активность его работников, а только та, что служит достижению его производственных, экономических и социальных целей. Соревнование — один из инструментов в наборе средств управления, которыми пользуются руководители. Оно может дополнять, но ни в коем случае не подменять другие формы управления. Для правильного использования соревнования как инструмента управления очень важно иметь критерии оценки эффективности его применения в деле, т. е. уметь своевременно фиксировать снижение его «остроты».

Во-вторых, поскольку речь идет об избирательном поощрении форм активности, нужно научиться создавать соответствующие условия, обстановку, в которой могли бы проявиться состязательность, соперничество, найти формы возбуждения и поддержания активности, творческой инициативы, без чего не бывает настоящего соревнования.

Отсюда вытекает следующий аспект организации, связанный с повышением адресности соревнования. Для каждой цели, будь то производственно-экономическая или социальная, нужно определить категории работников, от которых в наибольшей степени зависит их успешная реализация, и именно этих людей вовлекать в данный вид соревнования.

И последнее — это разработка эффективной технологии управления соревнованием как системы конкретных действий, с помощью которых обеспечивалась бы своевременная и достоверная оценка состояния процессов соревнования, их качественное планирование и эффективное регулирование.

Сегодня мы ведем большую работу по всем этим направлениям. Проведены первые обнадеживающие испытания и, думаю, есть основания считать, что сделать соревнование более эффективным нам удастся. Существуют на предприятии лиги, в которые бригады объединены в зависимости от трудовых показателей. Соответственно отличаются и премии. Каждая бригада может опуститься в более низкую лигу или подняться в высшую. Соревнование активизировалось. Но это еще требует дальнейшей проработки.

А вообще я должна сказать вам, что в работе с людьми важно, чтобы они решали судьбы предприятия, знали, как оно будет развиваться.

Вот в 1985 г. мы попали в сложнейшее положение. Нам был дан, по сути дела, двойной план по производству детских платьев. Мы прилагали героические усилия, чтобы эта плановая неразбериха не ударила по коллективу. Достойно вели себя в этой ситуации мои молодые заместители. Но вся «героика» не снимает ущерба, который понес коллектив. Приходилось работать по субботам. В коллективе появилась неуверенность в том, что положение стабилизируется. Люди ведь принимали план, обсуждали его, а это оказалось впустую, они обманулись в своих ожиданиях. Появилось неверие в то, что их мнение что-нибудь значит в судьбе предприятия. Не оболванивать людей, а окрылять их, раскрывать творческие возможности — вот наша задача. И все перестройки на предприятии — и наша оргструктура, и работа социологов, и автоматизированная система достижения цели, и активизация соревнования — направлены на это.

Л. А. ЩЕРБАКОВА,
корр. «ЭКО»

НОВАЯ СТРУКТУРА — НОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ



А. Ф. ПАВЛОВА,
заместитель генерального директора по социальному развитию и управлению

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПО ФУНКЦИЯМ — К УПРАВЛЕНИЮ ПО ЦЕЛЯМ

Первый опыт практического использования программно-целевых методов управления наглядно продемонстрировал, что необходимы организационные структуры управления, отличные от

традиционных линейно-функциональных. Поэтому мы начали поиск такого организационного механизма, который обеспечивал бы эффективную реализацию одновременно нескольких программ, касающихся стратегии развития производственной и социальной деятельности объединения.

Условием рационализации организационной структуры на программно-целевой основе является приспособление структуры к целям, так называемый принцип целеполагания. Поэтому первое, с чего начался процесс перестройки структуры,— это четкое определение целей деятельности предприятия или построение «дерева целей». С учетом предприятия как системы, авторы ряда работ по программно-целевому подходу[1] предлагают расчленение генеральной цели на научно-техническую, производственную, экономическую, социальную. Наш вариант «дерева целей» предусматривает выделение еще целей жизнеобеспечения и создание ресурсного, технического, хозяйственно-бытового блоков.

Но сам характер цели еще не дает четкого ответа о составе структурных подразделений. Требуется вдумчиво и творчески подойти как к выработке целевых деклараций (чего достичь?), так и к выработке целевых технологий (как, каким образом?). И здесь обязательным условием успешной перестройки управления является коллективная включенность. Ведь такая перестройка не просто упорядочивает подчиненность подразделений отдельным руководителям, она требует от каждого осмысленного перехода от управления по функциям к управлению по целям. И, в первую очередь, от активного участия каждого руководителя и специалиста будет зависеть оперативность перестройки с привычного реактивного, пожарного стиля на упреждающий, целевой.

Из всех самых крупных новаций, осуществленных в коллективе за последние десять лет, такая организационно-управленческая новация, как создание и внедрение блочно-целевой структуры управления, оказалась наиболее сложной как в процедурном, так и, особенно, в психологическом плане. Что же собой представляет блочно-целевая структура, какие открывает преимущества?

Органом, определяющим состав целей в блочно-целевой структуре, является целевой блок. Это совокупность переориентированных на новые цели или специально созданных отделов, подразделений, должностей. Создано восемь таких целевых блоков: инженерного обеспечения; производственный; экономический; социальный; контроля качества; ресурсного обеспечения; технического и энергетического обслуживания; хозяйственно-бытовой.

---

[1] См. Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. Организационные структуры управления производством. М., «Экономика», 1975.



В отличие от матричных структур, построенных по принципу двойного подчинения, в целевом блоке предпочтение отдано единоначалию. Каждый целевой блок возглавляется одним из заместителей генерального директора. Он располагает необходимыми для реализации целевой программы ресурсами, наделен необходимыми правами по их использованию и несет всю полноту ответственности за эффективность деятельности блока и его взаимодействие с другими блоками в рамках реализации генеральной цели деятельности объединения.

Внутренняя структура целевых блоков основывается на принципе интеграции и координации различных видов деятельности для выполнения соответствующей целевой программы. Так, программа совершенствования технической и ассортиментной политики объединения осуществляется, в основном, блоком инженерного обеспечения под руководством главного инженера. Экономическая программа повышения производительности труда и эффективности производства — экономическим блоком; социальная программа — социальным.

Хочу пояснить одну деталь, скрытую за словом «в основном». Понятно, что любая программа носит комплексный характер. При постоянстве ее направленности (научно-техническая, социальная и т. д.) видоизменяются способы, методы и используемые ресурсы для достижения конечного результата. Поэтому переменная часть такой программы требует каждый раз включения и некоторой части новых подразделений, которые действуют как пульсирующие, динамичные звенья. Адаптивность, гибкость всей структуры как раз и основывается на наличии и на оптимальном сочетании постоянных и переменных звеньев. Разработка программы, опе-

ративное руководство ее выполнением и большая часть работ по реализации такой продукции, как правило,— удел руководителя блока и «стабильного состава» его специалистов. Привлеченные соисполнители включаются в выполнение соответствующей программы, не меняя своей подчиненности, но изменяя характер работы. Конфликтов по этому поводу не возникает, поскольку на проблемном совете утверждается иерархия проблем, обсуждаются программы каждого блока, перераспределяются ресурсы, меняется ориентация работы тех или других подразделений и специалистов в соответствующих блоках.

На наш взгляд, такой вариант адаптации структур к меняющимся требованиям и условиям выигрышно отличается от матричного варианта тем, что избавляет структуру от элемента риска. Ведь стабильный состав под единоначалием постоянного руководителя — это сплоченный, высококвалифицированный и высокоорганизованный коллектив, где действуют установившиеся формальные и неформальные связи. Именно этот факт и гарантирует успех в выполнении любой программы.

КАК КООРДИНИРУЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БЛОКОВ!

На уровне объединения координацию осуществляет генеральный директор совместно с проблемным советом на основе сочетания принципов единоначалия и коллективного руководства. В состав совета входят руководители партийной, профсоюзной и комсомольской организаций, представители администрации в лице руководителей целевых блоков. За советом закреплено планирование, т. е. определение того, что должно быть сделано в рамках предприятия как целостной системы. Он дает оценку перспектив развития предприятия, устанавливает иерархию проблем, подлежащих решению, определяет характер работы каждого блока, степень сопряженности работ всех блоков с «ведущим». На основании технико-экономического и социального анализа определяется желаемый результат, намечается временна́я последовательность работ по достижению генеральной цели и реализации программ. Кроме того, осуществляется распределение бюджета и ресурсов, составление руководящих документов и выработка принципиальных решений.

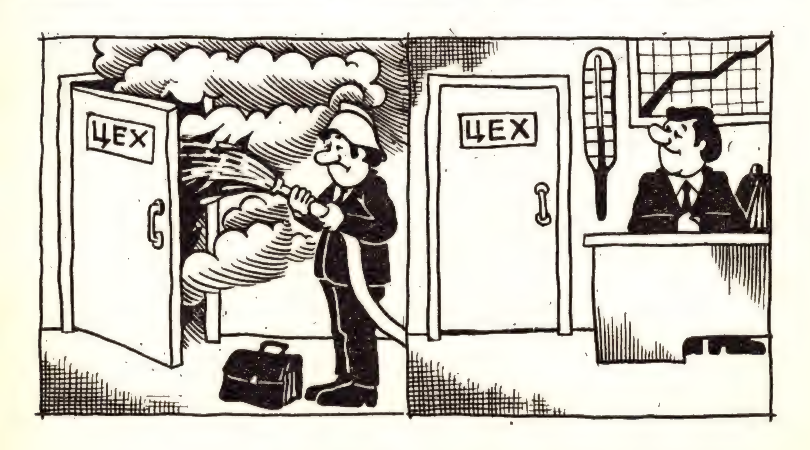
Существенные изменения вносит блочно-целевая структура и в вопросы координации, поскольку самостоятельность блоков смещает центр тяжести такой координации с привычной управлен-

ческой пирамиды, «вертикали», на «горизонталь». За руководством объединения остается главная задача — создать необходимые условия руководителям блоков для достижения намеченных целей. Это значит осуществить распределение заданий, организовать гибкую систему стимулирования высоких результатов, обеспечить необходимые коммуникации, предупредить диспропорций в работах, направленных на достижение групповых целей, обеспечить согласованность действий.

Заседания проблемного совета проходят ежемесячно по заранее утвержденному плану. В промежутках между заседаниями организационно-исполнительские функции выполняет группа, в состав которой входят отдел научно-технической информации, группа совершенствования управления и сектор контроля исполнительской дисциплины. Состав этих подразделений в рабочем режиме проводит диагностирование проблем, поиск передового опыта, доводит решения проблемного совета до исполнителей, формирует состав оппонентов для обсуждения плановых проблем, готовит информацию по выполнению решений проблемного совета.

Все вопросы внутриблочной координации осуществляют руководители блока с помощью соответствующих советов (технического, экономического, педагогического и т. д.), выполнение принятых решений ставится на внутриблочный контроль, который осуществляет диспетчер соответствующего блока.

Целевой подход к управлению существенно меняет требования к формам и способам оперативного контроля и регулирования. Если раньше оно в основном было направлено на регулирование производственного процесса, то теперь — на регулиро-



вание всей деятельности объединения и коллектива. Новые возможности формируют и новые требования: упреждать возникновение сбоев. Для решения этих задач в подчинении заместителя генерального директора по производству создана комплексная диспетчерская служба. В ее составе, наряду с традиционной группой оперативного регулирования хода производства, создана матричная группа регулирования его подготовки и обеспечения, объединяющая диспетчеров всех остальных целевых блоков: инженерного, экономического, контроля качества, технического, ресурсного, социального и хозяйственно-бытового. Внимание этой диспетчерской группы сосредоточено на «зонах наибольшего риска», где могут быть источники отклонений от желаемого хода



Чем определяется эффективность оргструктуры

В КОНЦЕ 1985 Г. В ТИРАСПОЛЕ, В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ШВЕЙНОМ ОБЪЕДИНЕНИИ, БЫЛА ПРОВЕДЕНА ВСТРЕЧА В РАМКАХ КЛУБА ДИРЕКТОРОВ «ЭКО». БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ БЫЛО УДЕЛЕНО ОРГАНИЗАЦИОННЫМ СТРУКТУРАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ, В ТОМ ЧИСЛЕ ТИРАСПОЛЬСКОЙ.

ПРИВОДИМ НЕКОТОРЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ УЧАСТНИКОВ ВСТРЕЧИ.

ПЛЮС ЭВМ

Н. Б. МИРОНОСЕЦКИЙ,
доктор технических наук,
профессор,
Новосибирский
государственный университет:

Усложняющиеся производственные связи, образование принципиально новых типов промышленных объединений требуют адекватного управления. Наибольшие надежды возлагаются в связи с этим на программно-целевые методы управления, пример реализации которых мы видим в Тирасполе. Но базироваться они должны, на мой взгляд, на мощной информационной базе, используемой в ряде АСУ предприятий.

работ, чтобы производственный процесс был устойчивым и ритмичным, а организация сохраняла высокий уровень трудовой активности и высокий уровень психологического комфорта.

В пределах каждой целевой программы контроль ведется по четырем главным параметрам: срокам, ресурсам, количеству и качеству. Так, диспетчер инженерного блока контролирует готовность производства к запуску моделей, диспетчер блока контроля качества — готовность самих моделей и конфекционирование сырья. В обязанности диспетчера ресурсного блока вменен контроль за гарантированным обеспечением всех комплектующих материалов на объем выпускаемых партий изделий. Диспетчер блока технического обслуживания держит под конт-

---

Развитие методологии компьютерного планирования и управления сдерживается по ряду причин. Главным препятствием перехода на автоматизированные системы управления мы считаем параллельное существование на большинстве предприятий двух систем управления: АСУ и «ручных». Оправдание этого многие руководители видят в недостаточно высоком уровне АСУ, что справедливо.

Какими видятся современная система управления предприятием и структура аппарата управления?

1. В существующую линейно-функциональную структуру встраивается система программно-целевого управления.

2. Работники управления и руководители производства, освобожденные при помощи терминалов от рутинной работы, высвобождают время для качественного анализа производственной информации в режиме, соответствующем по скорости производственному процессу, для принятия обоснованных решений по текущему управлению, а главное — предвидят тенденции развития производства, заблаговременно вырабатывая и реализуя необходимые мероприятия.

3. Организуются группы (штабы, комитеты) из полномочных представителей и ведущих специалистов по анализу узловых элементов производственного процесса, которые используют в своей деятельности имитационные модели в активном режиме. Примеры успешной деятельности таких групп на ряде предприятий демонстрируют эффективность их деятельности.

4. Планирование производства осуществляется на основе системы экономико-математических моделей в режимах деловых игр с развитым анализом последствий проектов управленческих решений.

ролем весь ход профилактических и текущих ремонтов, следит за должным запасом резервного оборудования. Диспетчер экономического блока — за соблюдением технико-экономических показателей по моделям и выполнением суточных заданий.

Для диспетчеров социального и хозяйственно-бытового блока важно следить как за бытовым, так и социально-психологическим комфортом в коллективах. Причем они стремятся не только предварять сбои социальных мероприятий, но и определять, где, когда и с какой «плотностью» следует вводить социальные компенсаторы для повышения настроения и работоспособности коллектива при «пиках» производственной нагрузки. Один из объектов их совместного наблюдения — рациональные режимы труда и отдыха, включающие проведение физкультурных пауз, трансля-

НЕЗАВИСИМО ОТ ВЕДОМСТВЕННОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Г. В. ГРЕНБЭК,
кандидат экономических наук,
Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР,
Новосибирск:

В организационной структуре управления при сохранении первоначальной линейно-функциональной схемы развилась и преобрела преобладающее значение функциональная составляющая. Рост функциональных служб и подразделений в большой мере происходит под воздействием соответствующих центральных функциональных органов министерств и функциональных государственных организаций без прямого соответствия с действительными потребностями конкретных объединений и предприятий. Регламентация оргструктуры управления предприятий вышестоящими органами (типовые структуры, отраслевые и государственные стандарты) осуществляется без должного учета конкретных условий и особенностей работы на местах. Дополнительной причиной неправомерного роста функциональных подразделений послужила система оплаты труда управленческого персонала. Все эти трудности испытывают на себе и тираспольцы.

Задача ускоренного технического развития предприятий требует соответствующей «переналадки» системы управления на всех уровнях, в том числе совершенствования оргструктур объединений и предприятий. Наука предлагает перспективный путь такого совершенствования: целевую структуризацию. С этой целью нужно пересмотреть генеральные схемы

цию функциональной музыки, выпуски радиогазет, соблюдение графиков обедов и кондиционирования воздушной среды. Для специалистов социального блока производство — это живой организм, своевременная реакция на состояние его «здоровья» служит надежным условием его воспроизводства.

Для упорядочения традиционных форм и методов работы требуется и достаточно длительное время, и большая, я бы сказала, исключительная настойчивость со стороны руководителей всех уровней. Но цель оправдывает потраченные усилия и средства, организация как живой организм приобретает способность реагировать на любые изменения, быстро перестраиваться. Процент административно-управленческого персонала у нас стабилизировался и составляет 7,6% при среднем по отрасли — 10%.

управления отраслями в двух направлениях: переход на двухзвенную систему и создание комплексных производственных объединений в составе производственных единиц различного отраслевого профиля, т. е. на основе сложившихся или проектно проработанных технологических и хозяйственных связей, независимо от ведомственной принадлежности объединяемых предприятий. Заслуживает внимания и вариант создания устойчивых производственных комплексов без административного объединения, на основе специальных форм длительных хоздоговорных связей.

Имеются, однако, прецеденты, показывающие, что некоторые министерства, поставленные перед необходимостью ликвидировать ВПО, хотят решить вопрос путем уменьшения количества объектов управления в двухзвенной системе, волевым решением объединить подведомственные предприятия, не имеющие производственных связей и обоснованных перспектив переспециализации для их создания. Важно не допустить таких «решений».

Предпосылкой создания эффективных структур управления на предприятиях и в объединениях является совершенствование планирования и управления ими со стороны вышестоящих органов: безусловный запрет планирования «от достигнутого» и обеспечение расчетных (сбалансированных) плановых заданий; исключение из числа не только директивных, но и отчетных (контролируемых) всех излишних показателей; отказ от неоправданного оперативного вмешательства в дела предприятий и предоставление руководителям предприятий и ПО реальной самостоятельности. Анализ работы некоторых ПО комплексного типа, уже имеющихся в промышленности, показывает, что объединение ранее самостоятельных предприятий, тесно связанных между

2 ЭиОПП № 5, 1987 г.

ПРЕИМУЩЕСТВА НОВОЙ СТРУКТУРЫ

Главное, на наш взгляд, в постоянном утверждении «упреждающего целевого» стиля руководства вместо «реактивного, пожарного», по определению Дж. Моррисея [2]. Ведь сколько ни призывай к такой перестройке директора и главного инженера, но если громада текущих дел, как дамоклов меч, висит над их головами, то призывы так призывами и останутся. Характер же работы блоков предопределен системой целей, одни из которых сориентированы на выработку стратегических направлений, другие — на оперативное решение вопросов.

Прежде всего в структуре предусмотрена должность и соответствующий блок производственного директора (заместителя генерального директора по производству), в который вошли производственные цехи и производства, а также функциональные подразделения (диспетчерская служба и отдел сбыта), осуществляющие оперативное управление ходом производства и отгрузки продукции. Создание своеобразного управленческого «фильтра» между генеральным директором и его функциональными заместителями и производственными подразделениями сразу решило несколько вопросов:

[2] Моррисей Дж. Целевое управление организации. М., «Советское радио», 1979.

собой последовательностью технологических переходов, в действующих условиях планирования и экономического стимулирования оказывается недостаточно прочным и эффективным.

Для обеспечения на предприятиях и в объединениях необходимых темпов НТП считаем важным более четкое, чем сейчас, организационное выделение и планово-экономическое оформление функционально-целевого блока технического развития, возглавляемого техническим директором объединения (главным инженером). Необходимой предпосылкой такой меры является включение в состав производственной программы (на пятилетку и на год) всех работ (по созданию новой продукции, новых технологических процессов, реконструкции и техническому перевооружению), которые должны выполняться с отвлечением ресурсов основного и вспомогательного производств. Эти работы должны участвовать в балансе использования производственных мощностей наравне с изделиями планируемой номенклатуры.

во-первых, помогло освободить генерального директора от каждодневного решения производственных вопросов и позволило ему заниматься перспективными проблемами;

во-вторых, одновременно удалось освободить главного инженера, как первого заместителя генерального директора, от текущих производственных и оперативных технических вопросов, дав ему возможность действительно заниматься выработкой технической и ассортиментной политики объединения;

в-третьих, сократилась дистанция между управлением и производством, т. к. служба производственного директора — орган управляющий, решающий, который берет на себя основные функции непосредственного руководства ходом производства.

Удачным организационным решением в этом блоке является и сама диспетчерская служба, в составе которой находятся диспетчеры от каждого целевого блока. С их помощью все функциональные заместители (руководители целевых блоков) тоже освобождаются от решения оперативных вопросов, контроль за выполнением целевых программ осуществляют диспетчеры по управлению, предоставляя возможность руководителю блока заниматься перспективой, диагностированием проблем в своем блоке. Своевременное их обнаружение позволяет снижать число аварийных ситуаций, что опять-таки способствует настройке всего организационного механизма на работу в профилактическом, упреждающем режиме.

Нельзя обойти вниманием еще одно преимущество блочно-целевой структуры — способность к воспроизводству управленческого опыта, так называемый эффект самоорганизации.

Мы убедились в том, что в тех условиях, в каких сейчас работает предприятие, чем меньше регламентированы организационные связи, тем они более надежны. На «голову» предприятия сыплется несметное количество не согласованных между собой предписаний и инструкций. К сожалению, их количество не уменьшилось и после принятых в последнее время решений. Скрупулезное регламентирование управленческих процедур, организационной структуры, штатных расписаний и т. д. и т. п. просто провоцирует их полное игнорирование. Целевое управление вопреки этому «организационному шуму» предоставляет возможность решать каждому руководителю всё, руководствуясь принципом целесообразности или просто здравым смыслом. Это, как правило, и означает — точнее и эффективнее. Полагаться на профессионализм руководителя, создавать обстановку для предприимчивости и оправданного риска,— значит способствовать накоплению бесценного капитала: живого человеческого опыта.

ПРЕСТИЖ КОЛЛЕКТИВА— ПРЕСТИЖ «ОДЕМЫ»

Часто на практике мы встречаемся с таким положением: коллектив выполняет планы, у него довольно значительные фонды соцкультбыта, он много строит. А его продукцию не покупают. Все социальные блага даются коллективу авансом. А отработает ли он их — неизвестно...

В Тираспольском швейном объединении дело обстоит иначе. Торговая марка объединения «Одема» известна в стране давно. И в то же время у него едва ли не самый низкий фонд соцкультбыта среди промышленных предприятий города — около 35 руб. на человека, в то время как средний показатель — около 80 руб. Есть предприятия, где он еще выше. А вот продукция его — лучшая в Союзе. Престиж коллектива — это престиж его торговой марки. Ее величество Мужская Сорочка стоит здесь во главе угла. Даже когда предприятие в 1984—1985 годах из-за необоснованно завышенного плана попало в трудное положение и многие умудренные опытом практики советовали резко снизить трудоемкость изготовления мужской сорочки, коллектив не пошел на это.

Поддерживать высокий уровень изделий — дело нелегкое. О том, как это делается в объединении, а также о том, что мешает швейникам — беседа корреспондента «ЭКО» с руководителями технических блоков объединения.



Проблемы инженерной службы

Беседа с главным инженером, руководителем инженерного блока Т. Н. БУГЛОВОЙ

— Тамара Николаевна, что нового предложат инженерные службы объединения для повышения качества мужских сорочек, для увеличения их выпуска?

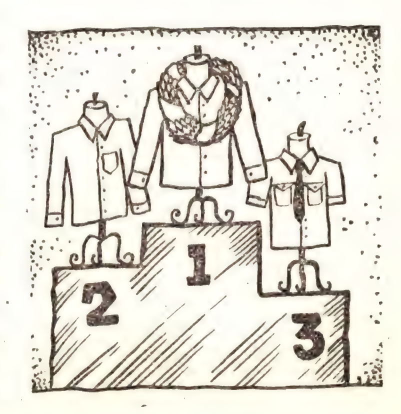
— Как вы знаете, у нас в объединении работают модельеры, и все сорочки, которые мы шьем, спроектированы здесь, на месте. Сейчас мы работаем над тем, чтобы сгруп-

пировать все наши модели по конструктивно-технологическим признакам и на этой основе строить семейство моделей. Это позволит сократить и время подготовки моделей к производству, достичь большего их разнообразия, и, самое главное, сократить время их запуска в производство. Переключения с модели на модель не будут так болезненны, как это бывает сейчас.

Изменится в связи с этим характер труда технологов, которые будут освобождены от рутинной работы, переведенной на вычислительные машины, и займутся больше изучением передовых методов, приемов, качеством. Мы хотим создать раскройно-подготовительные участки, которые будут передавать продукцию как на сборку. Цехи станут сборочными, по сути дела. Приблизим отделочные участки к швейному производству, чтобы работницам был лучше виден конечный результат их работы. Создание единого раскройно-заготовительного производства позволит рациональнее расходовать ткань, выполнять единую техническую политику, обеспечит стабильное качество, близкое к образцу.

Ко всем высоким задачам, новшествам, изменениям коллектив готов. Наши люди любят перемены, с удовольствием переходят к выпуску новых моделей. Конечно, мы не пускаем дело на самотек, готовим коллектив. Если собираемся внедрять новые машины, то предварительно посылаем механиков учиться на завод-изготовитель, потом показываем возможности машины в цехе, чтобы люди как можно раньше знали, что их ждет, привыкли к этому подспудно. С этой же целью готовим средства малой механизации (сейчас у нас выполнено более трех тысяч приспособлений). Ежегодно внедряем более 30—40 новых видов.

Важное место в улучшении качества выпускаемой продукции занимает метрологическое обеспечение. Проведен подбор средств измерений при подготовке новых моделей к запуску в производство, внедрено в производство 400 жестких мерителей, выполненных по нашим техническим заданиям. Парк средств измерений, включая обменный фонд, доведен до 3 тыс. единиц. Перед запус-



ком новой модели, за месяц — два, смотрим, что нужно сделать коллективу объединения, чтобы подготовить к ее пуску: чему обучить работницу, каких средств малой механизации не хватает и т. д. Нам в этом очень помогает система видеозаписи лучших приемов труда, что выявляются при конкурсах рабочего мастерства. Проводим их вместе с социальным блоком. Мы отбираем операции, на которых конкурс нужно проводить с точки зрения интересов производства, а они организуют мероприятия. После этого выявляются даже отдельные школы мастерства, которые ведут сами работницы. Передовыми приемами любая работница может овладеть либо используя видеозапись, либо непосредственно у передовой работницы.

— Тамара Николаевна, кроме мужских сорочек вы выпускаете изделия детского ассортимента. Обычно это связано с большими трудностями финансового плана: изделия для детей очень дешевы, за них предприятия берутся неохотно. Каков подход к таким изделиям у вас в объединении!

— Мы относимся к ним с не меньшим вниманием, чем к другим. Но хотелось бы, чтобы за выпуск детского ассортимента все-таки трудовые коллективы, которые его производят, стимулировались, чтобы коллективы получали определенную отдачу и радость от этих изделий была обоюдной: и для тех, кто покупает, и для тех, кто производит. Конечно, мы используем любую возможность для стимулирования этих коллективов, может, иногда и в ущерб другим, но все это методы «подпольные».

— Теперь о ваших взаимоотношениях с поставщиками.

— Нас они очень подводят. Соблюдение технологических режимов у поставщиков еще не на должном уровне. Я имею в виду производителей ткани. Свои замыслы они не могут воплотить из-за неотлаженности технологических процессов — крашения, отделки и т. д. Мы собираемся на художественные советы, обговариваем перспективные модели, ткани — чтобы они были модными, красивыми и экономичными. Поставщики соглашаются с нами, но в процессе производства у них не все получается. Бывает, что неплохие ткани не находят спроса из-за того, что технология не позволила довести их «до ума». Хотелось бы, чтобы в рождении ткани, рисунка участвовали не только художники, но и технологи. Тогда сразу было бы ясно, что получится, а что нет, тогда и результат был бы лучше. А мы, швейники, выпуская из этой ткани рубашку, халат, т. е. конечный продукт, берем на себя зачастую и гре-

хи поставщиков. Сейчас мы поддерживаем тесные связи с поставщиками, прежде всего с Тираспольским хлопчатобумажным комбинатом. Предприятие это молодое, хотя за 10 лет оно достигло неплохих результатов по сравнению с другими комбинатами. Это видно и на оптовых ярмарках. Но молодость пока еще дает себя знать, и ХБК нужно еще много работать, чтобы выпускать гладкокрашенные ткани на уровне прибалтийских или ивановских. Но контакты у нас хорошие, комбинат быстро набирает силу, мы уверены, что он достигнет хороших результатов.

Сдерживающим фактором для нас является и отсутствие фурнитуры. У нас в стране есть художники по одежде, тканям, а вот по фурнитуре художников нет, даже на заводах, которые ее выпускают. Обращаемся к ним за помощью, а они говорят: дайте нам эскизы, тогда мы сделаем. Но ведь наши художники тоже дилетанты в этом деле. Может быть, необходимо, чтобы за проектирование фурнитуры серьезно взялся Всесоюзный Дом моделей, ВИАлегпром, ведь там собрался весь цвет наших модельеров? Иначе каждое предприятие делает что-то полукустарным способом — и его же критикуют за это: не тот шрифт, несовременный материал и т. д. Может быть, стоит устроить всесоюзный конкурс на создание образцов фурнитуры для одежды. Мощности есть — большие машиностроительные заводы могли бы заниматься этим, но нет идей. Может Минлегпром объявит такой конкурс? Или газета, журнал, например?

— Мы попытаемся связаться с Минлегпромом и обсудить этот вопрос. Но могу сказать уже сейчас, что ваши предложения очень интересны.

— Следующая большая наша беда — некомплектная поставка материалов на изделие. Цвет ниток отличается от цвета ткани, так как цвет выпускаемых ниток определяется по одной кодировке, а тканей — по другой. Наверное, поставщики ниток и тканей должны работать согласованно.

— А насколько часто у вас меняются поставщики ниток!

— Постоянно. Нас, за редким исключением, «перебрасывают» то к одному, то к другому по-



ставщику, так как в стране немного таких фабрик. Есть одно предприятие — Глуховская фабрика в Подмосковье, продукция которой нас устраивает по цвету: они хорошо красят нитки. Но оборудование там устаревшее и высокого качества ниток они добиться не могут. Современные высокопроизводительные швейные машины требуют ниток так называемой правой крутки. Такие нитки используются сейчас во всем мире. Наши же фабрики выпускают по-старинке нитки левой крутки. Время идет, но они не перестраиваются и министерство пока не идет на эту перестройку.

— А как это проявляется у вас, швейников?

— Используя такие нитки на новых машинах, мы снижаем их производительность. Машина теряет свою производительность изначально. Повышается обрывность ниток. Механикам труднее работать. Мы должны объяснять рабочим, почему не переведены ниточные фабрики на другую технологию, почему при разработке новой оршанской машины не учли этого момента, хотя сами недоумеваем по этому поводу. А рабочие ставят вопросы прямо и резко. Такие ситуации накаляют «температуру» в цехах. Рабочих мы понимаем: зачем нужны такие запланированные снижения производительности? Двадцать лет идет вся эта петрушка, а лишь несколько комбинатов, производящих нитки (ленинградский, чебоксарский, липецкий) перешли на производство ниток правой крутки.

— Тамара Николаевна, вот вы получаете ткань 1 и 2 сортов. Что же, потом получаются рубашки 2 сорта?

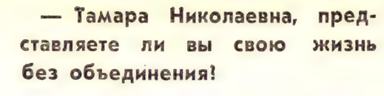
— Да, здесь большая проблема. Дело в том, что у нас разница в ГОСТах. Бывает так, что из ткани 2 сорта такой сорочки (2 же сорта) не сошьешь. У них может быть окраска ткани разной по оттенку с разных сторон от кромки. А если из такой ткани раскроить сорочку, она будет годна разве что для Петрушки. У текстильщиков по ГОСТам это проходит, а у нас — нет. Вот здесь нами, швейниками, тратится очень много труда, вплоть до кустарного ручного раскроя.

Наверное, нужно сделать единые ГОСТы и единый участок разбраковки для нас и текстильщиков, ведь в швейную промышленность поступает более 80% тканей. Нужна гарантия, чтобы мы у себя не занимались разбраковкой, избавились бы от этой трудоемкой работы.

— А какие проблемы у вас с новым оборудованием?

— Новое оборудование нас не всегда устраивает. Я уверена, что оборудование должно

быть отечественным, что позволит снять трудности с ремонтом. Но машиностроители пока не спешат перестраиваться. Сейчас у нас с машиностроителями Орши (завод «Легмаш») заключен договор. Мы выступаем как базовое предприятие для них. Попытаемся совместными усилиями доказать, что советское оборудование для швейной промышленности может быть не хуже произведенного в ГДР, например. Хотя, как я уже говорила, тут имеет большое значение целый ряд факторов, в том числе уже упоминавшиеся нитки.



— Тамара Николаевна, представляете ли вы свою жизнь без объединения?

— Что вы, конечно, нет. Здесь у нас и второй дом, и вторая семья, и школа.

— А ваши первые семьи не страдают от этого?

— Они, как правило, тоже связаны с объединением. У многих наших руководителей здесь работают дети. Так что это рабочие, неизбалованные семьи.



Нужен дифференцированный подход

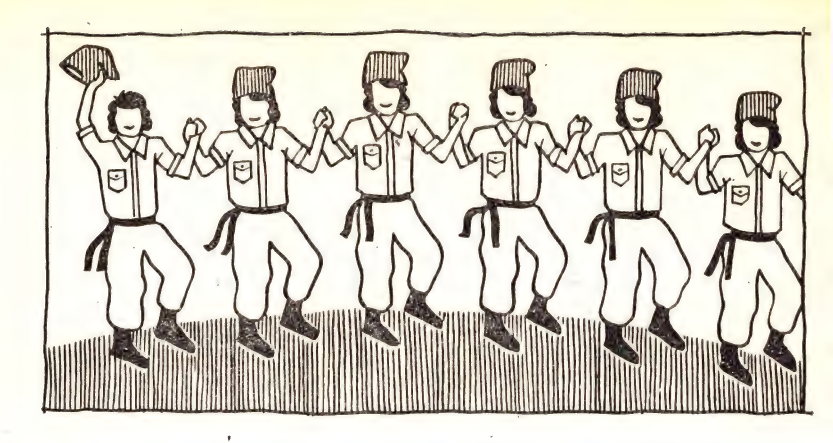
Беседа с заместителем генерального директора объединения, руководителем производственного блока З. Ф. ПОЛОЗОВОЙ *

— Зоя Филипповна, каковы основные показатели, характеризующие эффективность работы вашего объединения?

— По сравнению с 10-й пятилеткой выпуск продукции увеличился на 9,4%. Показатель реализации продукции в 1985 г. превысил аналогичный показатель 1981 г. на 1 млн. 431 тыс. руб. Ежегодно значительно рос объем продукции высшей категории качества, ее удельный вес в общем объеме составил в 1985 г. 47,6% против 12,8% в 1981 г.

Надо сказать, что все это происходило на фоне роста стоимости промышленных производственных фондов (она увеличилась за пятилетку в 1,5 раза). Поскольку эти темпы значительно выше роста товарной продукции (151,3% про-

* Сейчас З. Ф. Полозова — секретарь партийного комитета объединения.



тив 104,2%), то снизилась фондоотдача. Производительность труда составила в 1985 г. 101,6% к 1981 г. Затраты на 1 руб. товарной продукции в 1985 г. возросли против 1981 г. на 1%. Это объясняется увеличением расходов на упаковку готовой продукции, связанную с транспортировкой и возросшими требованиями к товарному виду готовой продукции. Однако плановые задания по снижению затрат на 1 руб. товарной продукции ежегодно выполнялись.

— Вероятно, для вашего коллектива бессмысленно ожидать роста эффективности производства без решения коренного вопроса — изменения технической базы предприятия. Больше из вашего оборудования и на ваших площадях уже не выжмешь...

— Это действительно так. Коллектив объединения проводит постоянную работу по внедрению в производство организационно-технических мероприятий, направленных на лучшее использование производственных мощностей. Коэффициент их использования на конец 11-й пятилетки составил 98,4%. Пагубно влияет на производство сложившееся несоответствие мощности раскройно-подготовительного производства и швейных цехов: площадь раскройно-подготовительного производства в 2,8 раза меньше расчетной. Еще в 10-й пятилетке руководство объединения представило обоснование необходимости реконструкции предприятия. Но она была разделена на несколько этапов и реконструкция раскройно-подготовительного производства попала только на второй год 12-й пятилетки.

Основными вехами технического перевооружения нашего объединения следует считать 1965 и

1975 гг., когда все универсальные швейные машины старого типа были заменены более высокопроизводительными машинами Оршанского завода, а также были впервые получены стачивающе-обметочные машины фирмы «Джуки» (Япония). Далее процесс технического перевооружения замедлился и высокопроизводительное оборудование выделялось в ограниченном количестве. До 1984 г. объединение не имело полуавтоматов и автоматов специального назначения (для настрачивания накладных карманов, для пришивания пуговиц с автоматическим питателем, выметывания петель на полочках мужских сорочек с автоматическим перемещением изделия, двухигольных машин для обработки планок мужских сорочек и др.). За пятилетие процесс обновления выглядит так: заявлено в 1981 г. 709 единиц оборудования — выделено 568; в 1982 г.— 632 и 249, в 1983 — 544 и 92; в 1984 — 560 и 315; в 1985 — 405 и 370.

— А на чем же вы шьете свои замечательные сорочки!

— Если вас интересует возрастная характеристика технологического оборудования, то она следующая: до 5 лет — 37,9% оборудования, от 5 до 10 — 26,3%, от 10 до 20 — 32,2%, свыше 20 лет — 3,6%.

Техническое перевооружение на швейных объединениях должно осуществляться за счет внедрения в отрасль совершенной техники и технологии. Но наш опыт показывает, что пока отечественное машиностроение неспособно не только к комплексному перевооружению швейных производств, но даже и к частичному.

Сейчас отрасль приобретает за рубежом лицензии на комплексные технологии, комплексное оборудование, включая автоматизацию транспортно-складских операций. Может быть, это и целесообразно. Предприятия, оснащенные согласно этим проектам современной техникой, технологией, с современной организацией производства будут эталоном для других. Думаю, что внедрение таких проектов следует осуществлять в объединениях, достигших высокого технического уровня, имеющих в своем составе высокоподготовленные инженерно-технические и рабочие кадры, только там они дадут тот эффект, которого требует народное хозяйство — достижение наибольшей эффективности при минимизации всех видов затрат.

Но самое серьезное внимание необходимо все-таки обратить на совершенствование отечественной техники и технологии, модернизацию оборудования. Осуществить это сегодня можно только на базе кооперирования с предприятиями машиностроительного профиля. Как заинте-

ресовать их в помощи швейной отрасли? Думаю, что при планировании машиностроителям выпуска товаров народного потребления следует учитывать, что они могут лучше делать то, что им профессионально знакомо: технику, технические средства, фурнитуру и т. п. А вот их объемы по производству товаров народного потребления, может быть, следует передать швейникам. Только на таких заинтересованных взаимоотношениях возможно достичь общего успеха (т. е. содействовать территориальной кооперации швейной отрасли с машиностроителями).

Думаю, что стоит избавиться от чрезмерно жесткого закрепления предприятий республиканского подчинения за местным рынком, что приводит к деспециализации производства (по видам швейных изделий). Наше объединение, например, выпускает довольно широкий и разнообразный ассортимент



продукции, исходя из потребностей республики. Наиболее важными являются: ясельное белье, комплекты для новорожденных, мужские и детские верхние сорочки из хлопчатобумажных и смесовых тканей, хлопчатобумажные брюки, хлопчатобумажные костюмы, платья, хлопчатобумажные халаты, в том числе детские. Около 88% выпускаемой продукции реализуется в пределах МССР. А можно было бы сосредоточиться лишь на выпуске сорочек, но поставлять их в разные регионы страны. Региональное перемещение продукции швейной отрасли приведет к рациональной специализации швейных предприятий Минлегпрома СССР.

— Да, такая специализация позволила бы не разбазаривать мощности предприятия. Я думаю, в Сибири с удовольствием бы раскупались ваши сорочки, которые в Молдавии уже есть во всех магазинах. Да и наши предприятия тянулись бы за вашим. Что вы делаете по организации производства внутри объединения?

— У нас проводится постоянная работа по совершенствованию организации и обслуживания рабочих мест, главная цель которой — сокращение доли ручного труда в составе машинных операций. Это достигается путем организации агрегатированных рабочих мест,

внедрения различного рода организационной и технологической оснастки, обеспечивающей рациональное построение трудового процесса, размещение и хранение деталей, улучшение качества изделий и условий труда.

На объединении создана нормативно-исследовательская лаборатория по труду, занимающаяся вопросами совершенствования нормирования труда. Благодаря усилиям ее работников, например, значительно раньше установленных сроков были внедрены отраслевые поэлементные нормативы затрат времени. Лабораторией разрабатываются прогрессивные нормативы, направленные на снижение трудоемкости изделий. Насколько успешно осуществляется эта работа, свидетельствует такой факт: трудозатраты на пошив единицы продукции в объединении снижены по сравнению с укрупненными отраслевыми нормативами более чем на 35%. Внедрение научно обоснованных норм работниками объединения всегда рассматривалось не только как непременное условие высокопроизводительного и качественного труда, но и как критерий справедливой оценки и оплаты.

При формировании комплексного плана по улучшению условий труда на 12-ю пятилетку проведена аттестация рабочих мест по условиям труда. Были сделаны распланировки цехов и участков, на которых отмечены рабочие места и группы рабочих мест с условиями труда, не соответствующими требованиям и нормам охраны труда. Указано количество рабочих мест и численность работающих на них по следующим неблагоприятным санитарно-техническим факторам: шуму, запыленности, загазованности, температуре воздуха, освещенности. Выделены рабочие места с тяжелым физическим трудом. Пересмотрены карты условий труда на рабочих местах, в них внесены новые данные об основных параметрах условий труда, перерассчитаны категории тяжести труда. В связи с полной заменой продукции на фабрике № 2 был заново скомплектован массив карт условий труда на рабочих местах с полной заменой содержания карт и соответствующим установлением категорий тяжести работ.

Социологами объединения проведен анализ заболеваемости работников объединения. Составлены ранговые таблицы по видам заболеваний, вычерчены графики заболеваний по годам, проанализированы уровни заболеваемости по цехам и участкам. Проведен эксперимент в раскройно-подготовительном цехе по целенаправленному снижению простудной заболеваемости, предусматривающий введение новых режимов труда и отдыха с физкультурными и

массажными паузами, проведение массовой витаминизации, выявление и лечение часто болеющих, применение ингаляций с морской водой, ультрафиолетовых облучений носоглотки и т. д.

— Ваше предприятие — типично «женское». Какие кадровые трудности возникают в связи с этим?

— Несмотря на нелегкую производственную ситуацию, уровень текучести кадров практически не рос за годы пятилетки, а в 1985 г. по сравнению с предыдущим снизился: 1985 — 13,2%, 1984 — 14,9%. Потери рабочего времени (предоставление отпусков с разрешения администрации, прогулов) снизились за годы 11-й пятилетки с 4988 человеко-дней в 1981 г. до 1180 человеко-дней в 1985 г. Но объединение продолжает ежедневно испытывать трудности в связи с невыходами примерно 19% работающих. Специфика предприятий швейной отрасли в том, что здесь используется женский труд. Исторически сложилось, что за подрастающее поколение несет ответственность прежде всего женщина. Поэтому государство, начиная с 1984 г., предоставило женщинам, воспитывающим детей, дополнительные социальные льготы. Особенно почувствовалось такое положение после введения социальных льгот женщинам, имеющим 2-х и более детей до 12 лет: увеличения отпуска по беременности и родам, увеличения отпуска по уходу за больными детьми и т. д. Думаю, что нужен дифференцированный подход к установлению плановых нормативов для предприятий с преимущественно женским трудом, иначе предприятия отрасли попадают в неблагоприятные условия по сравнению с другими, использующими меньшую долю женского труда. Необходимо на основе статистического обследования работы швейных объединений вывести допустимые нормы потерь рабочего времени по указанным выше причинам, которые будут учтены в корректировочном нормативе при планировании объемов производства.

Беседы вела корр. «ЭКО»
Л. КОЛОСОВА

ОТ РЕДАКЦИИ

Опыт тираспольчан поучителен еще с одной точки зрения: предприятие долгие годы использовало лишь внутренние резервы. Наконец, дошло до того, что добиваться дальнейшего продвижения только за счет человеческого фактора стало невозможно: люди выжали из себя и из машин все, что было можно. Предприятие замедлило темпы, стало топтаться на месте, произошла заминка, которая не замедлила сказаться на престиже объединения в городе. Она ударила и

по коллективу. Рабочие могли работать и больше и лучше, но старое оборудование, отсутствие производственных площадей сдерживали этот процесс. А как сказала В. А. Высоцкая, когда человек может сделать что-то лучше, но ему не дают этой возможности, он чувствует себя ущемленным. Вот таким ущемленным почувствовал себя коллектив объединения, когда резервы пришли в противоречие с возможностями коллектива. Нет, тираспольчан не догнали, но затормозили их движение, хотя еще сейчас они недосягаемы для многих. На отраслевом семинаре в Москве, например, работницу одного из предприятий отрасли за высокую выработку наградили машиной «Москвич», а между тем ее показатели — обычные для тираспольчан.

Движение вперед для объединения возможно лишь на основе реконструкции и расширения промышленных площадей. Этот план существовал давно, но республиканское министерство «заметило» его поздновато. В жизни объединения не произошло катастрофы, но та заминка, которая случилась,— на совести министерства. Призванное смотреть вперед, оно оказалось в хвосте событий.

Мы говорим сейчас о перестройке, ускорении. Реальная перестройка должна покоиться лишь на тщательном анализе. От того, что мы будем усердно склонять новые термины и понятия, ничего не изменится. Сколько не кричи: «халва», во рту сладко не будет. Поспешай медленно, иначе можно нагородить такого, что долго потом придется разбираться. Но уж если принял решение — то современное, прогрессивное, направленное на достижение ощутимого народнохозяйственного эффекта. На это нацеливают нас все последние решения нашей партии.

На этом пути, вероятно, следует прежде всего поддерживать передовые предприятия, достигшие больших высот, имеющие эффективные и конкретные планы реконструкции, подготовленный персонал, руководство. Нельзя всем сестрам дать по серьгам, серег не хватит на всех, но и золотить отсталость, прикрывать ее подачками государства — тоже нельзя. Не тормозить движение флагманов, но учить на их примере остальных, вырабатывая стратегию подъема отстающих — вот одна из важнейших линий перестройки. Опыт тираспольчан еще раз подчеркивает это.

Рис. В. КРИВОБОКОВА





О НЕКОТОРЫХ ТРЕБОВАНИЯХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

Академик И. И. ЛУКИНОВ,
вице-президент АН УССР,
Киев

Чтобы удвоить к концу текущего столетия производственный потенциал страны и национальный доход, повысить в 2,3—2,5 раза производительность труда при существенном снижении энергоемкости, трудоемкости и материалоемкости продукции, нужны кардинальные технологические и организационно-экономические преобразования. Частичными решениями нам не обойтись. За истекшие три пятилетки было создано немало — свыше 55 тыс. новых видов машин, оборудования и аппаратов, более 34 тыс. комплексно механизированных и автоматизированных участков, цехов и производств. Созданы целые новые отрасли промышленности, такие, скажем, как атомное машиностроение, производство средств информатики, освоены крупные топливно-сырьевые комплексы в новых регионах и т. д. Все это, укрепляя наше экономическое могущество, к сожалению, не дало возможности преодолеть такие негативные тенденции, как

снижение темпов экономического роста, несбалансированности и процесс удорожания.

Дело заключается в том, что господствовавшие направления частичных технологических и организационных улучшений, совершенствование традиционной техники, поглощая крупные силы и средства, хотя и приносят несомненную пользу, но не дают кардинального роста конечного эффекта. В осуществлении научно-технической политики государства решающее место должны занять системно увязанные крупные технологические преобразования, создание принципиально новых, гибко перестраивающихся систем ресурсосберегающего типа. Без этого ни о какой серьезной интенсификации процессов вопроизводства и обращения не может быть и речи.

Сама жизнь выдвинула современные формы интеграции науки и производства в виде научно-производственных объединений и комплексов, инженерных центров, мощных заводских научно-технических подразделений. В АН УССР зародились и функционируют межотраслевые научно-технические комплексы на базе институтов электросварки имени Е. О. Патона, кибернетики им. В. М. Глушкова, проблем материаловедения, сверхтвердых материалов и других. Вобрав в себя все звенья цикла «от идеи до материализации и использования», они в более короткие сроки создают новые технологии с комплектами нужных технических средств.

Завершенные научно-технические разработки как база научно-технического обновления производства должны составлять своего рода «несущую конструкцию» плана, направленную на ускорение интенсификации хозяйства. Это отнюдь не частные приложения к плану, а его сущность, предопределяющая темпы воспроизводства и конечную эффективность. Различного рода целевые программы также не могут эффективно реализовываться вне народнохозяйственного и хозяйственных планов ресурсообеспеченности и балансовой увязки в едином комплексе экономического и социального развития.

Ускорение научно-технического прогресса связано с необходимостью решительного преодоления негативной тенденции старения основных фондов, износ которых, например, в промышленности Украинской ССР достиг

40%, а в черной металлургии и нефтепереработке — 50%. На Кременчугском нефтеперерабатывающем заводе износ фондов превышает 60%. На их капитальный и текущий ремонт тратится в 10 с лишним раз больше средств, чем на замену изношенного оборудования новым.

Трудоемкость и себестоимость продукции при этом не снижаются, а возможности повышения эффективности производства по сути не используются. За истекшее пятилетие среднегодовое выбытие машин и оборудования в металлургической, химической и машиностроительной промышленности составило всего лишь 2%, а в легкой и пищевой промышленности — около 3%. Поступившее новое оборудование использовано преимущественно на прирост новых рабочих мест, усугубляя проблемы дефицита рабочей силы, падения коэффициента сменности работы предприятий. Возобладание такого по сути экстенсивного направления промышленного развития повлекло за собой негативные тенденции к удорожанию, росту фондоемкости, снижению темпов окупаемости единовременных и текущих затрат.

В соответствии с установками XXVII съезда КПСС на текущую пятилетку предусмотрено удвоить темп фондообновления, имея в виду, прежде всего, его качественную сторону, введение ресурсосберегающих технологий замкнутого цикла. Речь идет о доведении коэффициента обновления до 4—6%, но и этого явно недостаточно при сложившейся структуре фондов, особенно в группе предприятий с устаревшей техникой и технологией.

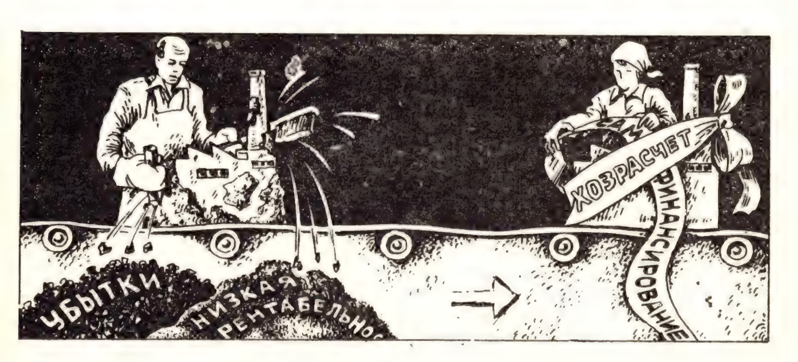
Приведу данные выборочного обследования, проведенного ЦСУ УССР в 1985 г., по эффективности капитальных вложений на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение 68 предприятий и объектов республики. Из общих вложений на эти цели в 1,9 млрд. руб. 69% пошло на новое строительство, 15% — на расширение, 15% — на реконструкцию и лишь 1% на техническое перевооружение. Объекты строились в среднем около 6 лет, при нормативе по проектам 4,7 года, на расширение затрачено 4,6 вместо 3,3 года и на реконструкцию 4 вместо 2,4 года.

Досрочно и в нормативные сроки было введено 20 объектов, а 48 существенно превысили проектные сро-

ки, в т. ч. по 15 объектам — более чем вдвое, а отдельные из них сооружались и реконструировались в 4—5 раз дольше установленных сроков. Фактическая эффективность инвестиций в среднем по всем обследованным объектам оказалась на уровне 6% прибыли к вложениям против 15% по проектам и 14% по нормативам. Все это результат несвоевременности ввода большинства объектов в эксплуатацию, недостаточно высокого их качества, превышения сметной стоимости и технологического несовершенства.

В то же время есть прекрасный опыт высокой эффективности. Например, затраты на сооружение первой очереди Южного горнообогатительного комбината в Кривом Роге окупились за два года. За 2,5—3,5 года возмещены вложения еще по 5 обследованным предприятиям. Это именно те объекты, на которых руководители и специалисты, трудовые коллективы своевременно ввели в эксплуатацию и быстро освоили производственные мощности, эффективно используя преимущества технологического и организационного обновления.

На этом фоне ничем нельзя оправдать, скажем, тот факт, когда молокозавод в г. Шостке по проекту должен был ежегодно обеспечивать прибыль в размере 2,3 млн. руб., а фактически «достиг» 22% убыточности. Ввиду того, что многие обследованные предприятия не достигли проектного уровня объемов выпуска, качества и себестоимости продукции, они недобрали 948 млн. руб. прибыли, что почти вдвое превышает фактически полученную прибыль и составляет половину всех ин-



вестиционных затрат. При этом общий срок окупаемости удлиняется до 16—17 лет вместо 7—8 по проектам.

Помимо технологического несовершенства, заложенного в выполненных проектах, среди причин низкой эффективности вложений называются также недостача сырья и материалов, неритмичность энерго- и водоснабжения, нехватка кадров и их текучесть, трудности сбыта и неполный портфель заказов. Все это действительно имеет место, но ведь оно поддается точному учету при проектировании и устранению в ходе эксплуатации. Принимать к производству несовершенные, экономически необоснованные проекты означает не что иное, как сознательно допускать бессмысленную растрату общественного труда и ресурсов.

С экономической точки зрения совершенно не оправдана практика, когда процесс реконструкции многих машиностроительных гигантов (Горьковский автозавод, Волгоградский и Алтайский тракторные заводы, Ленинградский станкостроительный, Уралтяжмаш и др.) растягивался до трех и даже до пяти пятилеток. Заложенные в проектах технические решения к тому времени неимоверно устаревали. В этих условиях предприятия лишены периодов четкой и ритмичной работы.

В проекты, как правило, должны закладываться новейшие технологии. В условиях, когда еще нет их промышленного освоения, расчет нужно вести под хоздоговорные заказы новой техники в период проектирования и осуществления строительных работ. Ведь сама по себе замена старой техники на аналогичную новую не вносит кардинальных изменений в производительность и эффективность, а подчас даже удорожает производство в связи с тенденцией к опережающему повышению оптовых цен на новую технику по сравнению с ростом ее производительности. Примеров тому множество. Возрастают себестоимость и оптовые цены на многие виды сельскохозяйственной техники и строящихся объектов при значительно меньших темпах прироста их производительности, что приводит к неэквивалентному обмену, удорожанию производства продуктов сельского хозяйства. Это же относится и к производству техники для легкой и пищевой промышленности, которая, к тому же, нередко выпускается с низким уровнем качества и надежности.

Госкомцен СССР, проверяя правильность установленных цен на промышленные роботы, выявил, что только в трех из десяти достигается снижение себестоимости выпускаемой с их помощью продукции. При этом лишь в двух случаях фактический эффект соответствовал расчетному, принятому при утверждении оптовой цены и поощрительной надбавки. Практически ни один завод-потребитель не осуществлял расчета реальной эффективности от применения роботов.

Несомненно, производство и использование робототехники, тем более в комплексе гибких производственных систем, сулит революционный сдвиг в производительности и эффективности, качестве и надежности, ресурсосбережении и себестоимости производимых изделий. Но при этом, разумеется, нужны не только технологические, но и организационно-экономические меры, без которых никакой проект не стоит ломаного гроша.

Вследствие отсутствия четких обоснований проекты часто переделываются и переутверждаются уже в ходе их осуществления, а с учетом непомерно раздутых инвестиционных сроков просто устаревают. Хорошо, если проектировщики, честно относясь к своим обязанностям, вовремя их переделывают. В этом случае эффект может быть повышен. Так, по ряду проектов после их оперативного пересмотра в ходе реконструкции производство продукции и доходы увеличивались на 15—20%. При переутверждении, например, проекта строительства медико-инструментального завода в Одесской области проектный объем продукции был увеличен на 46%, а прибыли — на 29%, по Бориславской фабрике нетканых материалов во Львовской области — соответственно на 75 и 20%. Там же, где такого пересмотра проектов не делается, все завершается по проектам вчерашнего дня, и конечный эффект оказывается либо весьма низким, либо вовсе нулевым.

Средняя отдача капиталовложений от реконструкции, расширения и техперевооружения на обследованных предприятиях за год эксплуатации составила 10%, а на введенных новостройках — всего 4%. Показатели весьма скромные и могли бы быть, судя по лучшим примерам, удвоены за счет элементарного соблюдения принятых, хотя во многом тоже устаревших, нормативных

сроков ввода, освоения и размеров стоимости объектов, а также эксплуатационных затрат.

Противозатратный механизм должен полностью исключать парадоксы, когда оценочные показатели хозяйственной деятельности «подталкивают» руководителей и трудовые коллективы «нагонять» валовые объемы за счет дорогостоящего ассортимента и использования высокоценных компонентов вместо стремления к удешевлению, снижению себестоимости, материало-фондо-энерго- и трудоемкости изделий. Ведь совершенно ненормально такое, например, явление. Черкасский машиностроительный завод перешел на выпуск новой холодильно-нагревательной установки марки ХМФ-16, которая по сравнению с прежней имеет в 1,5 раза больший ресурс рабочего времени и потребляет на 12% меньше электроэнергии, в то же время установленная на нее оптовая цена привела к снижению хозрасчетной рентабельности в два раза — с 26 до 13%. Кто же после этого будет работать над повышением качественных параметров и удешевлением своих изделий?

В народном хозяйстве страны вследствие неравномерности научно-технического прогресса, концентрации ресурсного потенциала на приоритетных направлениях, развития высокодоходных сфер сложилась чрезвычайно пестрая картина с уровнями технологического совершенства, фондо- и энерговооруженности труда по отраслям и группам предприятий. Отсюда и пестрота в уровнях производительности труда и доходности, общей эффективности хозяйствования. Формирование и использование денежных средств государственного бюджета выступает мощным регулятором перераспределительных отношений, выравнивания социально-экономических условий жизни общества. Здесь заложено одно из важнейших преимуществ социалистической системы хозяйствования, но оно, в свою очередь, при выходе за экономически обоснованные границы, таит в себе крайне негативные последствия, «уравниловку», погашение хозрасчетных интересов ускорения научно-технического прогресса и интенсификации, падение темпов обновления и роста эффективности.

Одной из ключевых проблем совершенствования хозмеханизма, в свете установок XXVII съезда КПСС, явля-

ется, на мой взгляд, достижение оптимизации ценового и неценового (финансово-кредитного) регулирования в их органическом единстве, преодоления субъективизма в сложных распределительных отношениях. Перевод государственных предприятий на условия полного хозрасчета, самофинансирование инвестиций, создание других внутрихозяйственных фондов требует, прежде всего, устранения убыточности и низкой рентабельности отдельных видов производств, групп предприятий и объединений, создания стабильных экономических условий для хозрасчетной деятельности. При этом интересы государственного бюджета должны быть укреплены.

Ценовой механизм, как наиболее чуткий инструмент закона стоимости, должен играть более активную роль в стимулировании нововведений и интенсификации воспроизводственного процесса в планово регулируемом русле развития. Если говорить об экономике Украинской ССР, преодолении ее наиболее «узких мест» — в угольной и металлургической промышленности, агропромышленном комплексе,— то следует, прежде всего, принять решительные меры по ускорению технического перевооружения шахт и металлургических заводов, переводу их на современные технологии.

Вместе с тем, для устранения больших размеров дотаций и бюджетного финансирования угольной промышленности придется, очевидно, еще раз возвратиться к ценам на уголь, в частности, Донецкого бассейна, и привести их в соответствие с действительной его стоимостью. На деформацию бюджета оказывают негативное влияние растущие дотации на мясные и некоторые другие виды пищевых продуктов, по жилищно-коммунальному хозяйству и некоторым объектам культуры. Все это вызвано, с одной стороны, неоправданно растущими издержками на единицу выпуска вследствие того, что научно-технический прогресс пока еще не превратился в удешевляющий фактор, а с другой — ценовой неурегулированностью, отсутствием должной гибкости цен.

Перестраивая хозмеханизм, нужно избегать таких ситуаций, когда у одних предприятий экономическое положение оказывается вольготным, а у других весьма хрупким и неустойчивым. Взять хотя бы хороший пример Сумского НПО им. Фрунзе, перешедшего на пол-

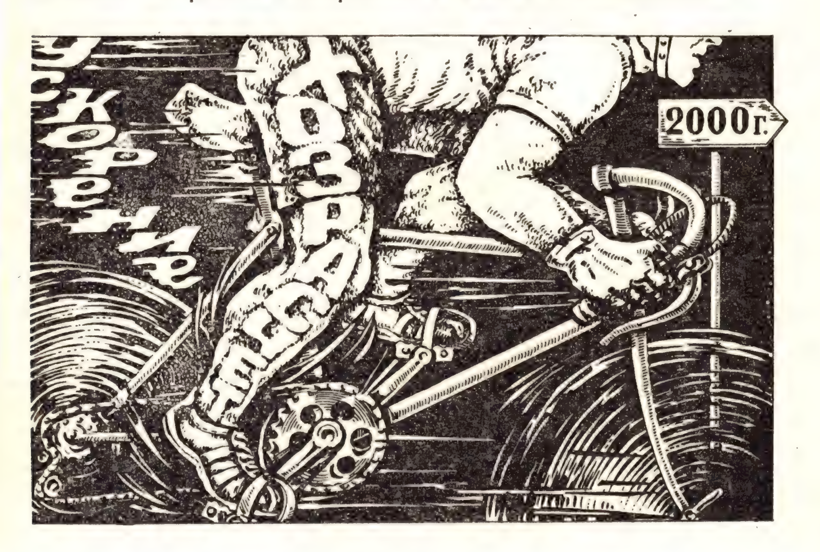
ный хозрасчет. При размере годовой прибыли 91 млн. руб. оно имеет фонд развития около 30 млн. руб., при включении в него 100% амортизационных отчислений и до 20% прибыли. Это обеспечивает ему должную маневренность и быструю фондообновляемость.

В то же время 415 производственных объединений пищевой промышленности Госагропрома УССР, при размере получаемой прибыли в условиях экономического эксперимента свыше 1 млрд. руб. и около 2 млрд. руб. бюджетных пополнений через налог с оборота, в фонд развития отчисляют всего 69 млн. руб., в том числе 15% амортизационных отчислений и 3% прибыли. В среднем на одно уставное производственное объединение (предприятие) приходится всего 162 тыс. руб., на которые, понятно, далеко не разгонишься. Да и из бюджета по централизованному финансированию капиталовложений они получают крайне ограниченные средства. Очевидно, что для перевода их на полный хозрасчет нужно кардинально изменить экономические взаимоотношения с бюджетом, создать реальные предпосылки для работы на принципах полного хозрасчета, более быстрых темпов техперевооружения, технологической перестройки производства.

Возьмем, например, «Укртрикотаж» Минлегпрома УССР. В 1985 г., когда отрасль работала в обычных условиях, в бюджет было перечислено 29% амортизационных отчислений, а в 1986 году, с переводом на новые методы хозяйствования, эта доля отчислений возросла до 88%. Сама экономическая природа амортизационного фонда такова, что он органически связан с деятельностью предприятий. Неоправданное его изъятие и централизация лишь подрывают основы ускорения технического обновления.

В экономическом регулировании предстоит преодолеть такое ненормальное положение, когда самые высокорентабельные отрасли, в том числе легкая и пищевая промышленность, оказываются в худшем экономическом положении, что приводит к старению их фондов, отсутствию хозрасчетной маневренности и инициативы, торможению их дальнейшего роста. Это, естественно, сдерживает увеличение и хозяйственных, и бюджетных поступлений. Мудрость же всей финансовой политики заключается в верном определении и точ-

ком расчете направления вложений и затрат, чтобы иметь наибольшую отдачу, максимальное пополнение хозрасчетных и бюджетных ресурсов. Перевод всего социалистического хозяйства на новые экономические условия требует незамедлительного решения этих главных вопросов совершенствования хозмеханизма.



ПОЛНЫЙ ХОЗРАСЧЕТ — ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

С. П. ПЕРВУШИН,
доктор экономических наук,
Московский институт управления
им. Серго Орджоникидзе

Идея перехода от частичного, в ряде случаев формального хозрасчета, к полному, всестороннему была высказана в партийных документах в связи с перестройкой методов управления и планирования в 1965—1966 гг. как одно из условий повышения роли экономических методов руководства народным хозяйством. Однако ни в тот период, ни в последующие годы в теории и на практике не было внесено достаточной ясности в со-

держание понятия полного хозрасчета, в характер организационно-экономических мер, направленных на переход к нему. Предсъездовская дискуссия, обсуждение путей совершенствования хозяйственного механизма на XXVII съезде КПСС обогатили представления о сущности полного хозрасчета, облегчили выявление путей и форм его проявления. Между тем в научной и популярной литературе, в хозяйственной практике о сути и формах проявления хозяйственного расчета распространены весьма разноречивые представления. Некоторые полагают, что переход предприятий к самоокупаемости и означает переход к полному хозрасчету.

С подобным представлением, конечно, трудно согласиться. Известно, что принцип самоокупаемости был одним из самых первых и элементарных шагов внедрения хозрасчетных методов руководства народным хозяйством в нашей стране при переходе от политики военного коммунизма к новой экономической политике. Смысл его состоял в том, что предприятиям и хозорганам создавались такие условия хозяйствования, чтобы они возмещали затраты из своей выручки. Постановлением ВСНХ от 11 июля 1921 г. определялось, что «...в области народного хозяйства государство ничего никому не дает даром, что расходы предприятий покрываются из выручки». Осуществление этого принципа имело целью прежде всего преодолеть иждивенческие настроения предприятий и хозорганов, заставить считать, во что обходится производимая продукция. В. И. Ленин тогда отмечал, что «тресты и предприятия на хозяйственном расчете основаны именно для того, чтобы они сами отвечали и притом всецело отвечали за безубыточность своих предприятий...»[1].

С другой стороны, имеет место и противопоставление самоокупаемости хозрасчету. Так, весьма полезная инициатива по переводу объединений и предприятий на систему самофинансирования трактуется подчас как система, базирующаяся на трех «китах» — самостоятельности, самоокупаемости и хозрасчете. В такой постановке вопроса вызывает недоумение не только то, что самоокупаемость представляется как признак новаторства в хозяйствовании, но и то, что самоокупаемость обособляется от хозрасчета, тогда как она органическая его составная часть.

Опыт хозрасчетных отношений в нашей и других социалистических странах, анализ различных точек зрения по этому вопросу позволяют в первом приближении дать обобщенную характеристику полного хозрас-

---

[1] Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 54, с. 150.

чета и развернутую характеристику различных его составляющих.

Переход к полному хозрасчету, по нашему мнению, предполагает осуществление совокупности следующих организационно-экономических условий. Внедрение такого порядка хозяйствования, при котором все основные условия и факторы материального производства — производственные основные и оборотные фонды, трудовые и природные ресурсы — вовлекаются в хозяйственный оборот и используются на хозрасчетной основе. Повышение роли конечных, обобщающих показателей предприятий и хозорганов в сравнении с промежуточными, преодоление уравниловки и обезлички в получении и реализации доходов. Установление тесной зависимости между конечными результатами деятельности предприятий и объединений и теми фондами, которые они образуют для развития производства, оплаты труда и материального поощрения, решения социальных проблем. Осуществление на хозрасчетных началах не только простого, но и расширенного воспроизводства в рамках крупных хозяйственных единиц и народнохозяйственных комплексов. Распространение хозрасчетных отношений на все звенья хозяйственного организма по вертикали и горизонтали, включая территориальные органы управления и планирования. Кардинальные изменения характера экономических взаимоотношений основных производственных звеньев, с одной стороны, и планирующих и управляющих органов — с другой, в направлении предоставления большей самостоятельности первичным производственным коллективам в решении экономических и социальных проблем.

Каждое из перечисленных направлений перехода к полному хозрасчету требует более подробного рассмотрения.

ХОЗРАСЧЕТНЫЕ ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Как известно, исходным пунктом материального производства служат природные ресурсы. В них человек черпает предметы труда для последующей обработки, топливо, энергию, а важнейший природный ресурс — земля — служит пространственным базисом организации любого производства, в сельском и лесном хозяйстве земля — предмет и орудие труда. Эти непременные факторы материального производства вовлекаются в хозяйственный оборот и эксплуатируются преимущественно на безвозмездных, нехозрасчетных началах. При этом не соблюдается единство в условиях эксплуатации природных ресурсов. Так, за лес на корню установлена оценка,

и за него взимается попенная плата. С недавних пор устанавливается «цена» за воду в естественных источниках, с промышленных предприятий взимается плата за воду. Но вода, используемая на орошение, предоставляется колхозам и совхозам бесплатно. Не имеют денежной оценки земля и некоторые виды ископаемых богатств.

Неравенство усугубляется тем, что многие пользователи сельскохозяйственных земель, прежде всего государственные предприятия, вообще не вносят плату за землю. Фактически бесплатно пользуются землей владельцы дачных и садовых участков. Подобные экономические условия природопользования противоречат реализации программного требования социальной справедливости, предопределяют экономически неравные отношения членов социалистического общества к общенародному достоянию.

Трудности последовательного введения платы за природные ресурсы в значительной мере объясняются недооценкой рентных отношений в хозяйственной практике, в силу чего природные ресурсы, поскольку они не созданы трудом человека, рассматриваются как бесплатный дар природы, и потому на них будто бы неправомерно распространять денежные оценки и хозрасчетные условия эксплуатации. Между тем, исходя из марксистско-ленинской теории ренты, вопрос о принципах социалистического природопользования в методологическом и юридическом плане решен в первые годы социалистического строительства в нашей стране. Положение Закона о социализации земли — «Земля без всякого (явного или скрытого) выкупа переходит в пользование трудового народа» (ст. 2 Закона о социализации земли) — нередко истолковывается как провозглашение принципа бесплатности землепользования. В действительности в Законе речь идет не о бесплатном пользовании землей, а о



передаче без выкупа земли в пользование и не отдельных лиц или коллективов, а всего трудового народа. Что же касается экономических условий, на которых земля предоставляется в пользование отдельным лицам или коллективам, то закон предусматривает возмездный принцип землепользования: «излишек доходов, получаемый от естественного плодородия лучших участков земли, а также от более выгодного их расположения в отношении рынка сбыта, поступает на общественные нужды в распоряжение органов советской власти»[2].

В последние 10—15 лет научная мысль работает над тем, чтобы преодолеть в теории и на практике эти неправильные представления о принципах природопользования. Теперь уже редко кто станет оспаривать, что наличие рентных отношений при социализме представляет реальную основу для денежных оценок ресурсов и платного, хозрасчетного принципа вовлечения их в хозяйственный оборот. Принят ряд практических мер по реализации этого принципа. Но в большинстве своем эти меры носят формальный и малоэффективный характер. Так, на основе постановления Совета Министров СССР от 9 августа 1974 г. введен порядок возмещения потерь, возникающих при отводе сельскохозяйственных земель под строительные участки. Однако введенная на основе этого постановления практика возмещения потерь в силу несовершенства методов их исчисления носит символический характер и не отражает действительного ущерба, который наносится обществу изъятием из сельскохозяйственного оборота плодородных земель. Главное же состоит в том, что сумма средств, предназначенных на возмещение потерь, включается в сметную стоимость строительства и покрывается большей частью за счет бюджетных ассигнований на капитальное строительство и не отражается на хозрасчетных показателях будущих предприятий.

Выход из положения мы видим в последовательном применении марксистско-ленинской теории ренты, из которой следует, что земельная рента составляет основу рентных отношений применительно ко всем другим природным ресурсам. Это означает, что экономические условия использования всех природных ресурсов при социализме могут и должны основываться на принципах, изложенных в ленинском законе о социализации земли.

Для реализации подлинно хозрасчетных принципов природопользования и внедрения полного хозрасчета необходимо довести до конца работу по рент-

---

[2] Декреты советской власти, т. I. М., 1957, с. 407, 409.

ной оценке природных ресурсов и выработать обоснованный механизм учета этих оценок при определении цен готовых продуктов и организации финансовых отношений между коллективами предприятий и государственным бюджетом.

Назрела необходимость последовательного осуществления хозрасчетного принципа использования трудовых ресурсов. При сложившейся практике основные расходы по воспроизводству рабочей силы — затраты на ее естественное воспроизводство, воспитание и обучение кадров, создание и эксплуатацию жилищного фонда и коммунальных услуг — осуществляются преимущественно за общественный счет. Роль хозрасчетных предприятий в решении этих вопросов весьма ограничена. Предприятия в большинстве получают в свое распоряжение подготовленные кадры, обеспеченные жильем и социальной инфраструктурой, т. е. фактически бесплатно. Весьма несовершенен хозрасчетный механизм планирования и реализации фонда заработной платы, в связи с чем его размеры определяются не столько результатами производственной деятельности, сколько численностью и квалификацией производственного персонала. Такой характер воспроизводства и использования рабочей силы — одна из главных причин низкой эффективности труда, возникновения и обострения дефицита трудовых ресурсов.

Проблема эта многие годы служит предметом активных дискуссий. В частности, многие годы обсуждается идея о введении платности трудовых ресурсов, т. е. внесения определенной части прибыли в виде налога в бюджет за право пользования рабочей силой, имея в виду, что эти средства будут обращены на воспроизводство кадров. Не оспаривая правомерности такой постановки вопроса, выскажем и альтернативный вариант. На наш взгляд, одним из основных условий хозрасчетного принципа использования рабочей силы является строгое и последовательное осуществление социалистического принципа распределения по труду, по его результатам, а не по затратам, с тем, чтобы заработная плата была действительно заработанной. Поскольку при реализации этого принципа оплаты труда часть вновь созданной стоимости будет поступать в бюджет, то тем самым главное хозрасчетное условие будет соблюдаться. Опыт безнарядных хозрасчетных бригад подтверждает обоснованность такого утверждения.

Должен быть также предусмотрен порядок участия хозрасчетных организаций в развитии и содержании социально-

бытовой инфраструктуры, более активного и действенного участия хозрасчетных предприятий в процессе подготовки и переподготовки кадров на различных ступенях их формирования. Зарубежный и отечественный опыт свидетельствует о целесообразности такой меры.

В отношении производственных основных и оборотных фондов элементы хозрасчетного их использования проявляются с первых лет социалистического строительства. Так, кругооборот и оборот производственных основных фондов характеризуется тем, что государственные предприятия наделяются основными средствами производства и осуществляют их простое воспроизводство с помощью механизма амортизационных отчислений. Но для коренного технического обновления или расширения производственных фондов, как правило, привлекаются государственные средства в качестве безвозвратной, бессрочной и бесплатной ссуды. Такой кругооборот фондов означал, что коллективы предприятий пользовались ими бесплатно, безвозмездно. То обстоятельство, что вся прибыль или большая часть ее изымались в бюджет, никак не было связано ни со степенью оснащенности фондами, ни с тем, насколько эффективно они использовались. Поэтому коллективы предприятий не были экономически заинтересованы в полноте использования фондов, их своевременном списании или в реализации излишков фондов.

После многолетних обсуждений этой проблемы в 1965 г. было принято решение о взимании особой платы за фонды, т. е. установлении такого порядка их эксплуатации, при котором часть прибыли предприятий ежегодно по определенному нормативу (6—8% от стоимости фондов) вносится в бюджет. Основанием для таких взносов служит то, что всякие вложения экономически оправданы лишь в том случае, если они приносят доход. Поэтому государство, наделяя предприятия фондами, вправе рассчитывать на получение доходов от этих вложений.

Введение принципа платности фондов преследовало цель повысить экономическую ответственность за полноту использования, эффективность эксплуатации производственных фондов. К сожалению, практика далеко не полно оправдала этот замысел, поскольку при его реализации было допущено много отступлений, которые сводили на нет первоначальную идею. Но в принципе введение платности фондов представляет собой реальный шаг на пути к полному хозрасчету и может содействовать росту эффективности производства при последовательном соблюдении предусмотренных этой мерой принципов.

САМООКУПАЕМОСТЬ И САМОФИНАНСИРОВАНИЕ

Наиболее характерным признаком перехода от частичного, нередко формального хозрасчета к полному является осуществление на хозрасчетных началах не только простого, но и расширенного воспроизводства. Мысль о расширенном воспроизводстве за счет собственных накоплений высказывалась еще В. И. Лениным при переходе к новой экономической политике. В плане статьи «Коммерческая постановка вопроса» он отмечал, что окупаться должны не только фактические и текущие затраты, но и накопления.

В наше время эта идея приобретает особую актуальность в связи с тем, что предприятия в большинстве своем располагают крупными накоплениями, мощным производственным аппаратом, фондами развития, имеют высокую рентабельность производства, имеют возможность в широких масштабах пользоваться долгосрочным банковским кредитом. С другой стороны, осуществление расширенного воспроизводства за счет самофинансирования развязывает инициативу коллективов предприятий, повышает их заинтересованность в улучшении хозрасчетных показателей.

Развивая и конкретизируя ленинскую идею применительно к современным условиям, товарищ М. С. Горбачев на совещании в ЦК КПСС 11 июня 1985 г. говорил: «Усиливая ответственность объединений и предприятий за повышение технического уровня и экономической эффективности производства, за высокое качество продукции, надо дать им возможность самим заработать необходимые для этого средства и самостоятельно ими распоряжаться...». XXVII съездом КПСС поставлена задача превратить фонд развития в основной источник технического перевооружения и реконструкции, что является одной из форм интен-



сивного типа расширенного воспроизводства.

Реализация этого принципа закреплена в нормативных додокументах, предусматривающих такой порядок использования фондов развития предприятия, при котором оказывается возможным за счет собственных средств и долгосрочного банковского кредита не только поддерживать на должном уровне дееспособность производственных фондов, но и обеспечивать их модернизацию, расширять и технически совершенствовать производство.

Переход к хозрасчетным принципам организации простого и расширенного воспроизводства во всех отраслях, исключая создание крупных производственных комплексов, развитие новых отраслей, которое не может осуществляться без централизованного, преимущественно бюджетного финансирования, имеет целью стимулировать последовательное развитие хозрасчетных отношений, повышать ответственность коллективов предприятий за результаты экономической деятельности.

Нетрудно понять, что для такого характера хозрасчетной деятельности самоокупаемость является необходимым, но недостаточным условием полного хозрасчета. Для полного хозрасчета необходимы не только полное возмещение затрат, но и прибыльность производства, создание прибавочного продукта. Необходимость производства прибавочного продукта, прибыльность предприятий зафиксированы в партийных документах еще в первые годы социалистического строительства. Так, на XII съезде РКП(б) (1923 г.) было с полной определенностью заявлено: «Победоносной может быть лишь такая промышленность, которая дает больше, чем поглощает... Вопрос о создании в государственной промышленности прибавочной стоимости есть вопрос о судьбе Советской власти...»[3].

Не требуется доказывать, что создание прибавочного продукта, который в условиях действия товарно-денежных, стоимостных отношений выступает в форме прибыли, в наше время не менее актуально, чем в начальный период социалистического строительства, ибо наряду с возросшими экономическими возможностями в еще большей мере возросли задачи экономического и социального развития.

СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВЯЗИ «ПО ВЕРТИКАЛИ»

Развитие полного хозрасчета предполагает повышение самостоятельности и экономической

[3] КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. Т. 2. М., Изд-во политической литературы, 1970, с. 412.

ответственности производственных объединений (предприятий), их заинтересованности в достижении высоких результатов хозяйственной деятельности. Одним из непременных условий развития самостоятельности является изменение характера организационно-экономических взаимоотношений первичных производственных звеньев и вышестоящих органов управления и планирования, предоставление предприятиям возможностей и прав в выборе методов выполнения плановых заданий. Реализация этого принципа хозрасчетной организации производства не меняет основы централизованного планирования и централизации части доходов предприятий, но меняет подход к их осуществлению. При этом возможны различные варианты расширения прав предприятий, но, на наш взгляд, это не должно предоставлять предприятиям «право на выбор заказа», как это предлагает Г. Х. Попов [4]. Такой порядок крайне затруднил бы единое народнохозяйственное планирование. Но предприятие вправе рассчитывать на экономическую обоснованность и обеспеченность централизованными ресурсами государственных заданий, приемлемые условия сбыта и как равноправное хозрасчетное звено требовать и получать неустойку за несоблюдение этих условий.

Незыблемым должно оставаться право государственных органов на взимание в пользу бюджета определенной части доходов, при том, что эта часть будет четко обусловлена, обоснована и не подвергнется периодическим изменениям с тем, чтобы предприятие имело возможность самостоятельно распоряжаться оставшейся частью доходов для удовлетворения производственных и социально-бытовых нужд. При этом первостепенное значение имеет такая степень научного обоснования планов, которая обеспечивает их высокую стабильность, избавляет предприятия от многократных корректировок планов, мелочной опеки, вмешательства в оперативную деятельность со стороны руководящих инстанций.

Научная обоснованность планов и предоставление предприятиям большей самостоятельности в методах их реализации предполагает сокращение числа директивных показателей, а этого можно достичь не ослабляя роли централизованного планирования лишь при условии, что ограниченный круг стоимостных и натуральных показателей будет надежно отражать народнохозяйственные интересы и реально выявлять возможности и интересы коллективов. Этим целям соответствует повышение доли

[4] Г. Х. Попов. Эффективное управление. 2-е издание. М., «Экономика», 1985.

обобщающих стоимостных показателей, выражающих конечные результаты экономической деятельности производственных объединений (предприятий), повышение роли нормативов длительного действия [5].

СОКРАТИТЬ ЦЕПОЧКУ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬ — ПОТРЕБИТЕЛЬ»

Поскольку выбор первичными хозяйственными звеньями методов реализации планов в значительной мере может диктоваться соображениями хозрасчетной выгодности, то необходимо обеспечение на деле принципа: «Что выгодно коллективу — выгодно обществу». Один из реальных путей осуществления этого принципа заключается в расширении возможностей и прав потребителей в формировании количественных и качественных характеристик продукции, поступающей от предприятий-поставщиков, развития принципа обратной связи. В практике накоплен некоторый опыт реального воздействия потребителей на производителей, но он не получил должного распространения, организационного оформления, нуждается в совершенствовании.

Известно, что более ощутимо реакция потребителя на предлагаемые товары проявляется в розничной торговле предметами потребления и простейшими средствами производства. В случае, когда потребительские товары не удовлетворяют запросам потребителей, они не находят реализации. Но коль скоро потребитель отгорожен от производителя системой опосредствующих звеньев — снабженческо-сбытовыми органами, планирующими фонды, которые «амортизируют» реакцию потребителей,— то принцип обратной связи не оказывает должного воздействия на улучшение ассортимента и качества продукции. Вследствие этого потери от производства недоброкачественных товаров ложатся тяжелым финансовым бременем на государственный бюджет, в конечном счете на все общество. Между тем в практике апробированы организационные приемы сокращения цепочки связей потребителя с производителем. Они, в частности, заключаются в том, чтобы оптовые звенья торговли, которые лучше знают запросы потребителей, чем различного рода органы снабжения, формировали заказы непосредственно производителям, а не через органы торговых и промышленных министерств. Проведенный в середине 60-х годов Харьковской оптовой торговой базой галантерейных товаров экспери-

[5] Более подробно предложения по этому вопросу развиты профессором Г. Х. Поповым в статье «Полный хозрасчет основного звена экономики» («ЭКО», 1984, № 7).

мент показал известные преимущества этого метода.

Однако лишь в последнее время эта идея получает базу для массового распространения. Новый порядок взаимоотношений потребителей и производителей товаров предусматривается постановлениями Центрального Комитета КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования, экономического стимулирования и совершенствования управления производством товаров народного потребления в легкой промышленности» и «О совершенствовании планирования, экономического стимулирования и управления в государственной торговле и потребительской кооперации». В частности, предполагается, что производственные объединения (предприятия) самостоятельно определяют объем поставок товаров в годовых планах, исходя из заключенных договоров с потребителями, в том числе с оптовыми торговыми базами. Этим целям призвано служить развитие долговременных прямых связей между производственными объединениями (предприятиями), развитие оптовой торговли средствами производства. На этом пути представляется возможным преодолеть серьезные недостатки сложившейся за многие годы системы фондированного снабжения (академик В. С. Немчинов называл ее «карточной системой снабжения»), при которой предприятия не имеют реальных возможностей воздействовать на ассортимент, качество, уровень цен и сроки поставки продукции. Потребитель может проявить себя, пожалуй, лишь в возможности заказать средств производства больше фактической потребности, про запас, чтобы тем самым уменьшить зависимость от поставщиков и снабженческих органов.

В преобладании такой практики связи между производителем и потребителем — одна из основных причин низкого качества продукции, выпускаемой промышленными предпри-



ятиями, наличия громадных излишков средств производства, накапливаемых на складах снабженческих органов и предприятий. Так, в течение последних трех пятилеток оборотные фонды в материальных запасах растут значительно быстрее, чем производство национального дохода. Подсчитано, что в настоящее время излишек оборотных фондов составляет около 136 млрд. руб.— свыше 30% их общего объема («Известия», 18 дек. 1985 г.). Подобная практика, конечно, не может содействовать повышению эффективности производства, режиму экономии, совершенствованию хозрасчетных отношений.

Однако пути и сроки решения этой задачи пока еще не определены, не конкретизированы.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ ПО ВЕРТИКАЛИ И ПО ГОРИЗОНТАЛИ

Переход к полному хозрасчету предполагает распространение хозрасчетных отношений на все звенья производственной системы по вертикали и горизонтали и повышение хозрасчетной самостоятельности производственных единиц, что в свою очередь означает совершенствование организационной структуры производства, в частности, укрупнение первичных производственных звеньев и совершенствование их внутренней организации. Выработанные практикой основные направления решения этой проблемы заключаются в развитии и улучшении организационной структуры производственных и научно-производственных объединений и межотраслевых научно-производственных комплексов. С этим же непосредственно связаны меры по упрощению иерархии управляющих органов, переход, как правило, к двухзвенной системе управления. Многолетний процесс концентрации и централизации производства создал благоприятные организационные предпосылки для решения этой задачи. Создание производственных объединений благоприятствует тому, что постепенно основные функции оперативного управления производством могут переходить в их ведение, освобождая, тем самым, время вышестоящих органов (отраслевых министерств) для решения крупных стратегических задач. В этих условиях создаются предпосылки для интеграции отраслевых органов управления, а также для организационного оформления крупных межотраслевых комплексов, работающих на хозрасчетных началах. При этом неизбежна модернизация хозрасчетных принципов в первичных производственных единицах, входящих в состав объединений, развитие хозрас-

четных отношений внутри этих производственных единиц. За годы социалистического строительства накоплен известный опыт развития внутризаводского хозрасчета. Происходящее в последнее время массовое создание хозрасчетных бригад сообщает новый стимул в развитии этого процесса.

Однако в развитии хозрасчета по вертикали и горизонтали остается много нерешенных проблем. Особенно большие трудности возникают при установлении хозрасчетных отношений между управляющими и подведомственными им органами, между снабженческо-сбытовыми органами и производственными единицами.

Актуальна и сложна проблема развития межведомственного хозрасчета, в том числе создания и эксплуатации производственной и социально-бытовой инфраструктуры, по поводу добычи и эксплуатации природных ресурсов, хозрасчетных отношений между отраслевыми и территориальными органами управления и планирования. Между тем без перевода этих отношений на хозрасчет, целостного, полного хозрасчета не может быть. Например, местные (районные, городские, областные) органы управления и планирования, в ведении которых находятся трудовые и многие виды природных ресурсов, большая часть производственной, социально-бытовой инфраструктуры, могли бы оказывать большое влияние на комплексное развитие производительных сил на подведомственных территориях в случае установления хозрасчетных условий использования этих факторов материального производства. Однако в этой области делаются лишь первые шаги, в силу чего местные Советы и их органы управления и планирования лишены возможности с помощью хозрасчетных рычагов воздействовать на характер развития производительных сил. Кроме того, и сами органы местного управления во многих отношениях еще лишены хозрасчетных основ своей деятельности.

Без расширения хозрасчетных прав при формировании собственного бюджета при интеграции сил и средств предприятий, расположенных на подведомственной территории, поставленная партией задача повышения роли местных Советов неразрешима.

ХОЗРАСЧЕТ И ТОВАРНО-ДЕНЕЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Развитие различных аспектов хозрасчетных отношений предполагает углубленное познание и квалифицированное использование товарно-денежных, стоимостных категорий. Принцип хозрасчетного управления и

планирования, умение сопоставить затраты и результаты немыслимы без использования таких категорий, как стоимость и себестоимость, цена, прибыль и рентабельность. Без денег и кредита не может осуществляться хозрасчетный контроль рублем за деятельностью предприятий. Никакое количество натуральных показателей не способно заменить в хозяйственной практике роль обобщающих стоимостных. Без них невозможно ни рассчитать, ни обеспечить сбалансированное, планомерное развитие экономики. Стоимостные категории — непременные атрибуты выражения эффективности производства. Вот почему каждый шаг на пути развития и совершенствования хозрасчета с новой силой возвышает интерес к товарно-денежным стоимостным категориям. Такой интерес тем более закономерен при переходе к полному хозрасчету, который предполагает укрепление финансово-кредитной и денежной системы, повышение стабильности и покупательной силы рубля, совершенствование методов ценообразования.

Необходимость планомерного использования товарно-денежных стоимостных категорий вытекает из всего опыта социалистического строительства и соображений экономической теории, учения классиков марксизма-ленинизма.

Исходя из марксистско-ленинской теории, получившей убедительное подтверждение и развитие в практике мирового социализма, КПСС осуществляет последовательную линию на развитие и совершенствование отношений обмена. Концентрированное выражение эта позиция находит в новой редакции Программы партии, в которой указывается на необходимость «полнее использовать товарно-денежные отношения в соответствии с присущим им при социализме новым содержанием, укреплять денежно-кредитную систему, повышать покупательную способность рубля, усилить режим экономии, контроль за количеством и качеством работы, полнее и эффективнее применять весь арсенал экономических рычагов и стимулов».

Это генеральное направление в истолковании и использовании товарно-денежных отношений прослеживается на всех этапах социалистического строительства, начиная с новой экономической политики. Тем не менее в науке и практике оно еще не получило всеобщего признания и однозначной интерпретации. Более того, до последнего времени со стороны отдельных работников науки и практики предпринимаются попытки подвергнуть сомнению правомерность использования товарно-денежных категорий при социализме. Причем эти попытки в

ряде случаев носят не отвлеченный, а вполне конкретный характер, подвергают сомнению важнейшие направления экономической политики партии, в том числе линию на развитие хозрасчетных отношений, противопоставляя этому идею всемерной централизации в управлении всеми хозяйственными процессами, прямое распределение и перераспределение доходов, натуральный продуктообмен, натурализацию хозяйственных отношений. При этом иногда предлагается превратить товарно-денежные категории в учетно-расчетные, заменить стоимостный учет труда учетом непосредственно в нормо-часах[6].

Отрицание стоимостных отношений логически приводит некоторых авторов к отрицанию хозрасчетных методов управления и планирования, в частности, к отрицанию права предприятий финансировать текущие и единовременные затраты из собственных средств, при этом авторы полагают, что «принцип самофинансирования противоречит отношениям социалистической собственности, законам социалистического расширенного воспроизводства»[7].

Активное неприятие товарно-денежных отношений при социализме, стремление как можно скорее покончить с ними, перескочить через непройденные этапы развития проистекают из недиалектических представлений об условиях возникновения и формах проявления экономических категорий на различных этапах развития человеческого общества и условиях их отмирания, в частности, от манеры считать неизменной сущность денег и товара в различных социально-экономических условиях. Поскольку подобный образ мышления был характерен для современников К. Маркса, то он получил достойную отповедь в его трудах. «Вульгарный экономист,— писал он,— не может представить себе форм, развивающихся в недрах капиталистического способа производства, отдельными и освобожденными от их антагонистического, капиталистического характера»[8].

Он следующим образом конкретизировал эту мысль: «...если снять с заработной платы, как и с прибавочной стоимости, с необходимого труда, как и с прибавочного, специфически капиталистический характер, то останутся уже не эти формы, но лишь их основы, общие всем общественным способам производства»[9].

Учет этих теоретических положений неоценим для пони-

6 «Плановое хозяйство», 1985, № 1, с. 60.

7 «Плановое хозяйство», 1985, № 5, с. 28.

8 Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т. 25, ч. I, с. 426.

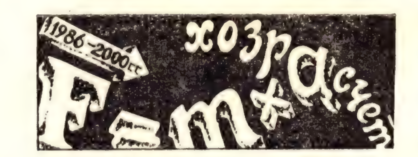
9 Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т. 25, ч. II, с. 448.

мания природы таких хозрасчетных категорий, как прибыль и рентабельность, принципа цены производства и показателя приведенных затрат, а также других инструментов экономического анализа.

Все это позволяло утверждать, что развитие хозрасчетных отношений, переход к полному хозрасчету и повышение на этой основе уровня экономических методов управления и планирования находятся в непосредственной зависимости от уровня разработки теории товарно-денежных отношений.

Таким образом, переход к полному хозрасчету обусловливает существенные изменения во всей хозяйственной жизни. И это вполне логично. Ведь хозяйственный расчет — метод планового ведения общественного хозяйства и потому его развитие и совершенствование в той или иной мере определяет изменения различных сторон хозяйственного организма.

Рис. С. ЛАЗАРЕВА

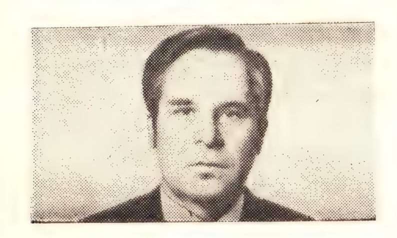


5 ЭКО 1987

СПЕЦИАЛИСТ И ЭПОХА

Линия XXVII съезда партии на ускорение социально-экономического развития определила перестройку высшего и среднего специального образования. Результат такой перестройки во многом будет зависеть от того, насколько успешно каждый вуз сумеет разработать и реализовать систему мер применительно к своим условиям. Это трудоемкая и кропотливая работа, не терпящая формализма. Некоторые институты по собственной инициативе ведут аналогичную работу уже многие годы. Так, Московский институт стали и сплавов (МИСиС) разрабатывает систему управления качеством подготовки специалистов в течение 15 лет. Надеемся, что знакомство с его опытом будет полезно многим работникам высшей школы.

ПОМЕНЬШЕ УЧИТЬ—ПОБОЛЬШЕ УЧИТЬСЯ



В. А. РОМЕНЕЦ,
доктор технических наук, лауреат Государственной премии СССР, проректор Московского института стали и сплавов

Как отмечается в намечающейся коренной перестройке высшего и среднего специального образования в стране, преобладание экстенсивных путей развития проявилось и в высшей школе: непрерывный, в некоторой части необоснованный рост выпуска специалистов не сопровождался должным повышением качества их подготовки. Интенсификация здесь — это подготовка меньшего числа инженеров, обладающих большим творческим потенциалом. Недаром некоторые хозяйственники готовы отдать трех специалистов-исполнителей за одного, способного к творческой деятельности.

Одним из основных препятствий в подготовке творческих специалистов была проводимая ранее Минвузом СССР линия на сокращение отсева студентов (якобы, в интересах народного хозяйства). Как известно, она обернулась снижением требовательности, нарушением ус-

тавных положений высшей школы. Отстающие студенты «перетаскивались» с курса на курс и в конце концов получали дипломы. При этом учебный процесс волей-неволей ориентировался на отстающих. Одна из задач перестройки высшего образования состоит в том, чтобы побудить студентов к самостоятельному овладению знаниями под руководством преподавателей. Речь идет о переходе от системы обучения, когда студентов только учат, к системе, когда студенты еще и сами учатся.

В основу приема в вузы теперь положены правила, нацеливающие на отбор абитуриентов, ориентированных на данную профессию, а не на высшее образование вообще, снимается «пресс отсева», устраняется вредная зависимость численности преподавателей от отчисляемых студентов и т. п. Это, безусловно, поможет оздоровить обстановку в высшей школе.

ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

При перестройке обучения требуется устранить разрыв между фундаментальной и профессиональной подготовкой. Особенно это касается вузов технологического профиля (к ним относится и наш институт), для выпускников которых инженерная деятельность не является продолжением фундаментальной подготовки, как для инженеров в области физики, химии, прикладной математики и т. п. В определенной мере нам помогают в этом учебные курсы-мостики между фундаментальными и технологическими дисциплинами (в МИСиС это, например, «Теория металлургических процессов» и «Механика сплошной среды»).

Основной недостаток фундаментальной подготовки будущих инженеров, на наш взгляд, заключается не в том, что им не хватает общенаучных знаний, а в незначительном их использовании при профессиональной подготовке. Тут свои трудности. По справедливому указанию Минвуза для преподавания математики, физики, химии приглашаются выпускники университетов. Конечно, уровень их квалификации в соответствующей области

высокий, но ведь они же ничего не понимают в металлургии, в требованиях НТП применительно к конкретной отрасли промышленности.

В МИСиС мы стараемся убедить преподавателей кафедр читать фундаментальные и общеинженерные дисциплины так, чтобы они действительно становились теоретической основой профессиональной подготовки по специальности, создаем для этого условия. К примеру, практикуем оправдавшую себя **стажировку преподавателей общенаучных и инженерных кафедр на металлургических предприятиях.** Это помогает им видеть взаимосвязи между фундаментальными и технологическими знаниями, подбирать реальный материал для лабораторных и практических занятий. В этом направлении действуют и единые планы непрерывной подготовки по фундаментальным дисциплинам, сквозная программа по специальности.

В единых планах непрерывной подготовки главная роль принадлежит процессу их разработки. Здесь осуществляется взаимодействие преподавателей фундаментальных и профилирующих кафедр, стыковка разных дисциплин, выясняется обоснованность требований к тем или иным фундаментальным знаниям и возможность их применения. Поэтому использование этих планов без предварительной творческой работы по их составлению ничего, кроме формализма, не порождает.

В настоящее время для преподавателей общественных, общенаучных и общеинженерных кафедр составляются **пособия по металлургической подготовке и создается система приобретения знаний** по профилю нашего института. Все это позволит усилить профессиональную мотивацию студентов в курсах этих кафедр. Ее отсутствие является причиной формального преподавания и освоения курсов без выработки навыков применения знаний в профессиональной деятельности.

СКВОЗНАЯ ПРОГРАММА СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Много осуждающих слов сказано в адрес информационного подхода к обучению, при котором главное — передача студентам обширного объема знаний. Он

далеко не весь закрепляется и превращается в умения и навыки только благодаря самостоятельной работе студентов, практическим занятиям и лабораторным практикумам. Достаточно взглянуть на внушительный том — сборник программ по специальности, чтобы представить только перечень знаний, которыми предстоит овладеть будущему специалисту. Информационный подход к обучению не вырабатывает умения решать инженерные задачи и принимать решения комплексного характера, требующие синтеза знаний из различных учебных дисциплин. К сожалению, в большинстве вузов молчаливо предполагается, что полученные знания студенты синтезируют самостоятельно, без специального обучения. Опыт показывает, что эти надежды не оправдываются. Производственники продолжают жаловаться на то, что молодые специалисты не имеют навыков и умений применения теоретического багажа. Многие выпускники и на производстве не приобретают качеств творческого специалиста, остаются исполнителями, теряя теоретический багаж.

С 1973 г. МИСиС использует **программно-целевые методы планирования учебного процесса и увязки различных дисциплин.** Один и тот же курс разные преподаватели читают по-разному. У одних получается более удачно, у других — менее. Конечно, есть общая объемная программа. Но каждый лектор ее толкует по-своему, приспосабливая к своим возможностям, способностям и взглядам. Чтобы заполнить «пропасть» между







учебной программой и тем, что читает и использует преподаватель, потребовалось разработать методическое обеспечение учебных курсов на основе учебно-методических карт и матриц логических связей отдельных дисциплин, используя опыт лучших преподавателей и коллективное мнение кафедр. Теперь мы четко формулируем цели курса в целом и каждого занятия; называем основные умения и навыки, которыми должны обладать студенты и указываем, на каких занятиях и видах самостоятельной работы они приобретаются; оптимально распределяем время по отдельным вопросам программы с учетом цели и приобретаемых умений; увязываем инженерные задачи, материал лекций и практические занятия, лабораторные работы и задания для самостоятельной работы студентов.

Проделать такую работу на уровне словесных рассуждений просто невозможно. Потребовался специальный инструмент — **матрицы логических связей** между отдельными лекциями и различными учебными курсами.

Известно, что каждый преподаватель считает свой предмет одним из самых главных. Спорить тут можно до бесконечности. Нужна объективная картина значимости соответствующей дисциплины для данной специальности. Мы ее получаем с помощью матриц логических связей. На основе сборника учебных программ каждой специальности ведущие преподаватели указы-

вают в матрице (таблице специальной формы) связи данной лекции с материалом лекций своего и других курсов, который необходим для понимания ее содержания. Затруднений, как правило, не возникает. Сводная матрица учебных курсов специальности позволяет выявить логические связи между ними за весь период обучения. Причем это делается уже не с позиций «на чем базируется дисциплина», а «где она используется».

Некоторые преподаватели с удивлением узнали, что сообщаемая ими информация практически не используется в других дисциплинах. Это толчок к тому, чтобы задуматься и перестроить свою программу, методы и содержание изложения. Очень плодотворной была уже сама процедура «притирки» целей и содержания программы различных курсов, в процессе которой улучшилось взаимопонимание между различными кафедрами. Однако далеко не все в институте встретили матрицы с одобрением. Их составление — дополнительная работа. Больше сопротивлялись молодые преподаватели, которые ориентированы не столько на решение проблем собственного преподавания, сколько на защиту диссертаций.

С помощью матриц мы определяем, можно сказать, **внутреннюю значимость** данного курса для специальности. Этого недостаточно. Обязательно нужно знать, как данную дисциплину специалист будет использовать в своей будущей профессиональной деятельности. Математику, скажем, меньше, спецкурсы — больше, а матрицы логических связей дисциплин показывают обратную картину значимости этих предметов для учебного процесса. Поэтому необходимо знать еще и **внешнюю значимость.** Здесь мы использовали метод экспертных оценок. Программы всех курсов данной специальности собрали в одну книжку и разослали ведущим специалистам предприятий, сопроводив методическими указаниями по оценке каждого раздела (десятибалльная система) для профессиональной деятельности с учетом научно-технического прогресса. Полученные оценки обработали и получили внешнюю значимость. Затем с использованием методов линейной алгебры внутреннюю и внешнюю значимости привели к одной размерности и определили общую значимость курса для данной специальности. Это позволило объективнее определять объемы дисциплин и учебный материал, который нуж-

но расширить или сократить в зависимости от конкретной специальности.

При составлении сквозной программы согласовываются цели учебных курсов, приобретаемые в них умения, навыки и профессиональные знания, логическая последовательность их изучения. Научная основа этой программы — **междисциплинарная сводная матрица,** которая позволяет с помощью логических связей выявить учебный материал по всем дисциплинам, «работающий» на профессиональную подготовку. Сквозная программа — компактный обозримый документ. В нем не перечисляются знания, «потребляемые» внутри каждой дисциплины. Скажем, часть курса математики нужна для понимания и обоснования другой ее части, а выхода на решение инженерных задач не имеет.

Таким образом, стержнем сквозной программы являются профессиональные знания, необходимые будущему инженеру. Вокруг этого стержня группируется материал из всех дисциплин, не имеющий прямого профессионального назначения. Сквозная программа позволяет четко определить направленность каждого учебного курса, даваемые им умения, навыки и знания, взаимосвязи между фундаментальной и профессиональной подготовкой, обоснованно отбирать учебный материал для лекций с учетом увеличения времени на самостоятельную работу студентов. Сквозная программа облегчает согласование подготовки инженеров по отдельным специальностям с потребителями кадров.

ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Перестройка подготовки инженеров на первый план выдвигает самостоятельное освоение учебного материала. На наш взгляд, здесь целесообразно сократить обязательные учебные занятия студентов, но не затрагивать практическую и лабораторную часть. Речь идет о лекциях, на которые сейчас приходится примерно половина времени теоретического обучения. Наименее болезненный путь — **переход от двух- к одночасовой лекции.** Чтобы избежать «штатных бурь» и резкого со-

противления кафедр из-за сокращения учебной нагрузки в часах, имеет смысл засчитывать ее в прежнем объеме по числу академических часов. Московский институт стали и сплавов довольно долго успешно работал с сокращенным академическим часом. Это позволяло рациональнее организовать рабочий день студентов, высвободить больше времени на их самостоятельную работу. Отрицательных результатов мы не обнаружили. К сожалению, в свое время Минвуз запретил нам такую работу.

При переходе к лекции, состоящей из двух академических часов с общей продолжительностью в один астрономический час, потребуется уменьшить объем программного материала, не связанного с выработкой инженерных умений и навыков (речь не идет об общественных науках), отказаться от довольно распространенного описательного изложения информации в виде рецептов, сделать нормой проблемное изложение. Лекция должна стать подлинным руководством к самостоятельной работе студентов, которую нужно должным образом организовать под руководством преподавателей. Иначе высвободившееся время будет бесцельно растранжириваться.

Сейчас студенты прорабатывают лекцию в лучшем случае после того, как она прочитана, а чаще — в период зачетов и экзаменов. Желательно, чтобы они **предварительно прорабатывали** тему соответствующей лекции и **заблаговременно готовились** к практическим и лабораторным занятиям. Тогда лекцию можно посвящать разъяснению сложных мест, постановке проблемных вопросов, рекомендациям по дальнейшей проработке соответствующего материала. По узловым вопросам курса в течение семестра полезны тематические консультации лекторов.

Но легко сказать, что студенты должны готовиться к занятиям. А они не готовятся... Нужно **организовать эту подготовку.** Во-первых, полностью обеспечить все дисциплины учебной литературой (курсы лекций, лабораторные практикумы, пособия по практическим занятиям, курсовым проектам, домашние задания). Соответствующие комплекты наши студенты получают в индивидуальное пользование в библиотеке МИСиСа. Во-вторых, не обойтись без контроля готовности к занятиям.

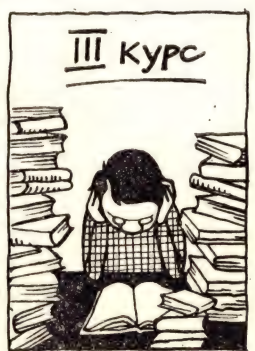
Для этих целей мы приспособили дисплейные классы, работающие в диалоговом режиме. Продуктивнее стали использоваться лаборатории, оснащенные дорогостоящим оборудованием, которого пока на всех не хватает. Если студент не готов к лабораторной работе, он обязан выполнить ее во внеучебное время.

В МИСиС стали привычными **семестровые учебные графики самостоятельной работы**, в которых указаны средние затраты времени студентов по каждой дисциплине. Когда в 1968 г. мы начали нормирование этих затрат, преподаватели не могли определенно сказать, сколько времени нужно студентам на выполнение конкретных заданий. Многие считали, что им вообще дела нет до затрат времени студентов. Чем больше они дадут заданий по своему курсу, тем, якобы, лучше будет подготовка. При этом не учитывается реальный бюджет времени студентов на самостоятельную работу, больше которого они все равно не работают. Потребовалось организовать анкетирование и непосредственные наблюдения. Теперь у нас есть **нормативы**. Сбалансированы затраты времени студентов не только в целом за семестр, но и по неделям.

По всем дисциплинам соответствующим образом «разводятся» во времени коллоквиумы, контрольные работы, домашние задания. Ректорат утверждает **планы-графики** их проведения на семестр по курсам обучения. Некоторым преподавателям они не всегда удобны с точки зрения данной дисциплины, но их оптималь-







ность — в эффективном освоении всех учебных дисциплин семестра.

Кроме того, с первого курса мы приучаем студентов составлять **еженедельные индивидуальные планы самостоятельной работы** на основе учебного расписания и семестровых графиков самостоятельной работы. Не слишком ли формально заполняются эти планы? Не проставляют ли в них студенты просто готовые нормативы? Такие вопросы приходится слышать часто. Польза уже в том, что студент подумал, прикинул, чем будет заниматься на следующей неделе, даже если он и не полностью выполнит свой индивидуальный план. Постепенно вырабатывается у добросовестных студентов прекрасная привычка планировать свою деятельность. Индивидуальный план, как правило, довольно точно отражает «лицо» студента. У бездельника он в плачевном состоянии. Если кому-то неудобна принятая в институте форма плана, мы разрешаем приспособить ее для себя.

И еще мы помогаем студентам тем, что уже в течение первого семестра в рамках курса «Введение в специальность» знакомим их с организацией умственного труда, его психо-физиологическими основами. В 1975 г. в МИСиС выпущены две части учебного пособия «Организация умственного труда». В курсе изучается, что такое память, восприятие, как лучше в связи с этим организовать свой рабочий день, дольше сохранять работоспособность, увеличить скорость чтения, продуктивнее перерабатывать и усваивать информацию. Речь







идет о самоконтроле как средстве самовоспитания, планомерности в работе, методах исследовательской деятельности. На лабораторных занятиях студенты приобретают навыки работы с текстами, конспектирования, учатся составлять индивидуальные планы работы.

То есть наша система замкнутая: с одной стороны, мы постарались сверху спланировать и увязать, какой материал лучше давать студентам, в каком объеме и в какие сроки, а с другой — каждый студент (снизу) сам себе планирует, как эффективнее все это усвоить в течение семестра (а не «штурмовать» накануне экзамена).

АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

На повышение качества подготовки положительно влияет использование на практических и лабораторных занятиях конкретных ситуаций, деловых игр с применением ЭВМ. Представляется, что это высшая форма, обучающая студентов синтезировать знания из различных дисциплин для решения инженерных задач. Деловые игры как бы венчают собой работу по созданию **единого учебного процесса по отдельным специальностям,** которую МИСиС ведет в последние годы.

Об эффективности активных методов сказано уже немало, но дело продвигается, к сожалению, медленно, в частности, потому, что требует больших единовременных затрат преподавательского труда и тесной связи с производством для разработки сценариев и имитационных моделей. При этом не обойтись без целенаправленной подготовки преподавателей к использованию компьютеров и дисплейных классов. В 1986 г. наш институт закончил переподготовку всех преподавателей для работы с ЭВМ в диалоговом режиме.

В МИСиС два вычислительных центра (один крупный учебно-научный, другой для обслуживания подсистем АСУвуз). Всего в институте около 300 рабочих мест (дисплеев и персональных ЭВМ). В 12-й пятилетке мы планируем иметь дисплейные классы из расчета одно рабочее место на 10 студентов. Большинство кафедр имеют локальные вычислительные лаборатории. В них работают не менее 12 дисплеев (ЭВМ типа СМ)

или персональных компьютеров. Опыт показывает, что деловые игры по специальности успешно используются в учебном процессе только в том случае, если ЭВМ есть непосредственно на кафедре. Группы разработчиков вычислительного центра института помогают кафедрам в создании общесистемного математического обеспечения и автоматизированных обучающих курсов с пакетами прикладных программ.

На профилирующих кафедрах на базе имитационных моделей реальных агрегатов и технологических процессов разрабатываются **тренажеры по управлению сложными металлургическими процессами** (выплавка чугуна, получение стали в конверторах и электропечах, нагрев и прокатка металла). Студенты в стенах института отрабатывают приемы, приобретают навыки управления технологическими процессами и оперативного руководства работой агрегатов, участков и цехов.

В приобретении инженерных навыков и умений, к сожалению, все еще незаслуженно мала роль производственной практики. На заводах студентов, как правило, не допускают к выполнению инженерных функций, а доверяют им лишь рабочие операции (и то не в полном объеме по специальности). Создается парадоксальная ситуация, когда интересы заводского руководителя практики и студентов «совпадают» в том, чтобы они быстрее покидали предприятие. Вместо выработки рабочих и инженерных умений и навыков непосредственно у агрегатов упор делается на сбор материалов для стереотипных отчетов о практике.

В последнее время мы **четко определили цель и роль каждой практики** в приобретении инженерных навыков и закреплении теоретических знаний. Стремимся разгружать программы практики от множества вопросов, которые из-за их обилия студенты не могут лично отработать, а лишь бегло и формально описывают в отчетах. Перед практикой студенты обязательно получают перечень вопросов по специальности, которые они уже изучили и должны «пощупать» на производстве.

Однако многие прогрессивные начинания в данной сфере останутся благими пожеланиями, если реально не будут повышены заинтересованность и ответственность заводских руководителей за содержание практики (отработка в определенной последовательности

рабочих и инженерных функций) и ее обеспечение рабочими местами и инженерными должностями без ущерба для экономических показателей предприятий.

Ориентация на выработку умений и навыков требует совершенствовать проверку знаний студентов. Экзаменационные сессии оценивают, как правило, насколько хорошо студенты запомнили программный материал и могут его воспроизвести, а не способность применять полученные знания, в том числе и в незнакомых ситуациях. Чтобы изменить положение, мы в МИСиС ввели **выпускной экзамен по профессиональной подготовке** после преддипломной практики перед началом дипломирования. Ректорат стремится к тому, чтобы этот экзамен не повторял те, которые студенты уже сдали, и проверял бы не знание программы, а инженерные умения. В его основе лежит сквозная программа специальности, о которой шла речь. На профессиональном экзамене нет традиционных вопросов, а задаются инженерные задачи разной сложности индивидуально каждому студенту. Экзамен письменный. Можно пользоваться любой технической литературой. Инженерные задачи составляют выпускающие кафедры, сюжеты взяты из реальной производственной жизни. Стараемся, чтобы эти задачи не были узко профессиональными, а требовали показать знания по фундаментальным и общеинженерным дисциплинам, связанные с принятием инженерных решений.

Введение профессионального экзамена, безусловно, сказывается на всем учебном процессе. Поскольку есть такой экзамен, преподаватели уже не могут работать как «трансляторы» учебников, просто напичкивать студентов информацией, а вынуждены заботиться об усвоении знаний и их применении. В сферу их внимания попала и самостоятельная работа студентов. Для экзамена потребовалось разработать **множество реальных инженерных задач** — это громадная творческая работа, если, конечно, ее выполнять неформально. Не все, кафедры справились с ней одинаково успешно. Новый подход прежде всего проверяет инженерный уровень самой профилирующей кафедры, насколько ее сотрудники знакомы с реальными производственными условиями. Ректорат воспринял справедливый упрек студентов: «Вы нас так не учили, зачем же устраиваете

такие проверки?» Сейчас практические занятия, деловые игры, тренажеры на это и направлены. Кстати, мы существенно **увеличили долю практических занятий на специальных учебных курсах** (ранее считалось, что здесь достаточно лекций и лабораторных работ). Это позволило преподавателям больше заниматься со студентами решением инженерных задач и выработкой умений принимать инженерные решения.

Экзамен по профессиональной подготовке, его обратное влияние на уровень и характер преподавания, на проверку знаний в сочетании с усилением профессиональной ориентации при приеме на первый курс,— все это, на наш взгляд, повышает заинтересованность студентов, помогает превращению знаний в инженерные умения и навыки еще в институте. В этом же направлении действуют принятые за последнее время документы по оздоровлению общей обстановки в вузах за счет точного соблюдения правил высшей школы. В вузе не должно быть нерадивых студентов, которых надо уговаривать учиться.

Перестройка подготовки инженерных кадров лишена прочного основания без разработки **учебно-методического обеспечения учебных курсов.** Изменение характера лекций, форм и содержания практических и лабораторных занятий, производственной практики и самостоятельной работы студентов — это видимая часть работы по перестройке. Учебно-методическое обеспечение учебных курсов — ее внешне невидимая часть, без которой перестройка может утонуть в разговорах.

В самом деле, преподаватель обязан быть на высоте требований не только по квалификации в области программного материала, но и четко представлять назначение специалиста, уметь формулировать цель преподавания своего курса в общей системе инженерной подготовки. Ему надо уметь выявлять междисциплинарные связи своего курса с другими, понимать, какие из них являются основой преподавания дисциплины, а какие используются в других учебных курсах или практической деятельности. Преподаватель обязан владеть приемами эффективного преподнесения материала и уметь использовать для этого технические средства обучения и ЭВМ. Каждая лабораторная работа предполагает специальную разработку и оснащение оборудо-

ванием и приборами, а практические и семинарские занятия — разработку тематики с подбором производственных ситуаций. Самостоятельная работа студентов требует от преподавателей подготовить индивидуальные задания, правильно определять их объем и распределять их по ходу семестра. Не обойтись и без соответствующей учебной литературы для всех видов учебного процесса. Вот далеко не полный перечень работ, кроме учебных занятий, которые стоят за каждой строкой учебного плана. Декретирование этой работы сверху с помощью инструкций, как это в недавнем прошлом делал Минвуз СССР, без разъяснительно-организаторской работы в вузах, вызывает негативную реакцию преподавателей. А поскольку времени на разработку учебно-методического обеспечения отводится, как правило, мало, содержательная его часть выхолащивается, на первый план выдвигается формальное бумаготворчество, вызывающее справедливый протест.

На наш взгляд, здесь неприемлемы административные формы управления. Более эффективны, как и вообще в руководстве высшей школы, **аттестация с критериями, стимулирующими разработку требуемого учебно-методического обеспечения.** Если кафедра достигла определенных критериев (это подтверждено аттестацией), то она получает бóльшие возможности в подготовке специалистов, научной деятельности, техническом оснащении и материальном стимулировании. Безусловно, при этом резко возрастают требования к критериям и процедурам аттестации. Подобные аттестации — не единовременные кампании, которые проводят комиссии, состоящие в основном из функциональных исполнителей, аппарата управления. Их целесообразно проводить не в кабинетах, а непосредственно на кафедрах при личном участии руководителей вузов. На наш взгляд, такой подход уменьшит мелочную регламентацию деятельности кафедр, позволит им проявлять инициативу и будет способствовать улучшению качества подготовки инженеров.



Рис. В. КРИВОБОКОВА



ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ХОЗРАСЧЕТ

Б. М. СУХАРЕВСКИЙ,
профессор,
заместитель председателя Научного совета
при Госкомтруде СССР,
Москва

Перестройка организации заработной платы основывается на новом подходе к теории и экономике, политике и управлению оплатой труда. Она знаменует их дальнейшее развитие в органическом единстве с социально-экономической стратегией партии и формированием нового хозяйственного механизма. Одно из важнейших направлений перестройки — усиление связи заработной платы с хозяйственным расчетом. Возможность и необходимость такой связи определяется сущностью заработной платы и хозрасчета. Но именно теперь создаются объективные и субъективные предпосылки для ее расширения и последовательного развития.

Прежде всего важно, чтобы совершенствование конкретного механизма увязки заработной платы и хозрасчета осуществлялось комплексно, на прочной научной основе. Нужно последовательно обобщать передовой опыт, новые положения, осмысливая их теоретически, строго учитывать реальности экономики и политики, решительно снимать преграды, возникающие на пути полного и эффективного использования объективных экономических законов социализма в сфере оплаты труда и обусловившие серьезные негативные явления в заработной плате, в частности уравниловку и нарушение принципов социалистической справедливости.

СУЩНОСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПОЛНЫЙ ХОЗРАСЧЕТ

На первый взгляд заработная плата — простая категория. Однако простота здесь мнимая. В заработной плате раскрывается сложный спектр социально-экономических отношений: непосредственно — между обществом и работниками; опосредованно, через предприятия — между работниками и предприятием, между трудовыми коллективами. В ней отражаются также многообразные потребности и интересы субъектов этих отношений. Дело за тем, чтобы реализовать всю систему отношений, потребностей и интересов, воплощаемых в заработной плате, в новом механизме управления оплатой труда, обеспечив их слаженное и эффективное функционирование.

Длительное время теория упрощала сущность заработной платы, рассматривая ее односторонне — как непосредственные отношения общества и работника. Этому соответствовала практика, когда абсолютный фонд заработной платы предприятиям планировался централизованно и государство исправно отдавало его без должного учета того, насколько эффективно предприятия, трудовые коллективы использовали внутренние ресурсы. Социальные гарантии выплаты определенной суммы работникам за их труд возлагались целиком на государство.

Между тем объективная экономическая основа рассматриваемой взаимосвязи при социализме состоит в том, что, будучи в конечном итоге долей в общенародном фонде потребления, заработная плата одновременно и непосредственно выступает как доля в стоимости продукции, созданной и реализованной предприятием. В этой ее двойственности отражается, с одной стороны, наличие общенародной собственности на средства производства, а с другой — осуществление этой собственности в условиях товарно-денежных отношений и относительной самостоятельности предприятий. И вся соль — в соотношении, сочетании этих двух сторон заработной платы. Хотя до недавнего времени заработная плата формально выплачивалась из стоимости реа-

лизованной предприятием продукции, на деле связь между ними была незначительной, и реально работники ощущали ее слабо.

Новый подход к заработной плате, выдвинутый на XXVII съезде КПСС, требует, чтобы размеры фонда заработной платы были непосредственно увязаны с доходами от реализации продукции. Социальные гарантии выплаты работникам заработной платы за их труд теперь должны взять на себя наряду с государством предприятия из доходов от своей хозрасчетной деятельности. По существу речь идет о распространении принципов самофинансирования на заработную плату с учетом ее содержания и функций. В этом ключ к повышению заинтересованности и ответственности предприятий и трудовых коллективов перед обществом и каждым работником.

Надо заметить, что речь идет не только о том, что произвело предприятие, т. е. не только об отношениях собственно в производстве, определяемых заранее в плане, но и о последующих условиях и результатах реализации продукции — по стоимости и в натуре. Игнорирование в теории отношений реализации, процесса обмена при характеристике сущности заработной платы свидетельствовало о том, что роль закона стоимости в дополнительной общественной оценке через обмен необходимой меры рабочего времени и его оплаты, а также определения сферы и эффективности приложения конкретного труда к производству той или иной продукции в натуре принижалась. Практически тем самым упускался из виду мощный экономический рычаг воздействия потребителя (покупателя) на производство, который мог способствовать достижению соответствия общественным потребностям и покупательскому спросу.

Сегодня роль реализации продукции с учетом ее поставок в натуре по договорам, поощрений за выполнение и применения жестких санкций к предприятиям и заработной плате работников при срыве договоров повышается, что представляет один из реальных результатов усиления связи заработной платы с полным хозрасчетом. Эту практику предстоит еще всемерно укреплять и углублять, распространяя ее на систему отношений внутри предприятий, согласуя ритмичность

производства и выполнение межхозяйственных договоров, внешние и внутренние хозрасчетные отношения.

Желая более полно использовать закон стоимости в заработной плате и хозрасчет, необходимо как можно скорее и полно ликвидировать практику равнения плана на фактические индивидуальные затраты труда, на достигнутый уровень их эффективности и оплаты, корректировки плана под фактическое выполнение. Такой порядок планирования противоречит закону стоимости, прогрессивное начало которого состоит не в механическом покрытии любых затрат труда за счет общества, а в стимулировании их всемерного снижения по сравнению с общественно необходимым уровнем. Улучшение механизма использования закона стоимости в условиях здорового функционирования товарно-денежных отношений на социалистической основе — важный фактор формирования противозатратного механизма и более последовательного осуществления принципа распределения по труду.

Усиление связи заработной платы с хозрасчетом во многом определяется развитием коллективных форм труда — бригад нового типа, коллективного подряда в крупных организационных структурах (например, по опыту треста № 18 «Мособлсельстрой»). При преобладании индивидуальной организации труда и индивидуальной сдельщины общие итоги работы предприятия на заработки рабочих сколько-нибудь существенно не влияли. Коллективный интерес приобретает прочную основу тогда, когда сам процесс труда организован так, что его конечный продукт в решающей степени зависит от коллективных, совместных, слаженных усилий. В свою очередь коллективная заинтересованность в конечном продукте предприятия — важнейшее связующее звено между личным интересом и интересами всего общества. При формальном хозрасчете приоритет общегосударственных интересов достигался во многом односторонне. Глубокая связь заработной платы с полным хозрасчетом позволяет обеспечить этот приоритет при гармоничном сочетании всех интересов.

Одно из важных условий решения поставленной задачи — одновременное усиление экономических методов централизованного управления оплатой труда. Наряду с общим совершенствованием экономических ры-

чагов (цен, финансов, кредита) особое значение применительно к заработной плате приобретает введение долгосрочных нормативов формирования фонда заработной платы предприятий, качественные изменения в общественной оценке результатов хозяйственной деятельности и перестройка тарифной системы на новой экономической основе. Здесь накапливается большой практический опыт, продолжается его широкое обсуждение.

ФОРМИРОВАНИЕ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ХОЗРАСЧЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

По механизму формирования фонда заработной платы наиболее активно обсуждаются два вопроса.

Первый вопрос: следует ли сохранять двухканальную систему формирования фонда оплаты труда — основного и материального поощрения, различающихся по своим источникам, критериям, формам и назначению, или целесообразно иметь единый фонд оплаты труда, образуемый по единым нормативам? На поверхности ответ очевиден в пользу второго: получивший заработок не раскладывает его по двум карманам: это из ФЗП, а это из ФМП. И кассы в магазинах одни, не делятся на принимающие деньги из того или иного фонда. В глубине же более правильным видится первый ответ.

При товарно-денежных отношениях и относительной обособленности предприятий общественные издержки производства расщепляются на ту часть, которая входит в себестоимость продукции предприятия, и ту, которая представляет собой формы чистого дохода общества. В свою очередь расщепляется заработная плата: на часть, отражающую общественную оценку живого труда и входящую в себестоимость продукции, и часть, выплачиваемую из чистого дохода (прибыли) предприятия в зависимости от хозрасчетных показателей его деятельности. Двухканальная система целесообразна еще и потому, что внутри предприятия экономия труда создает внутренний источник материального поощрения в виде экономии заработной платы. Эко-

номия материальных затрат и повышение качества продукции непосредственно на предприятии — производителе — такой экономии его фонда заработной платы не создают, и источником поощрения может быть лишь прибыль. Такое материальное поощрение можно отнести и на себестоимость, но тогда надо увеличивать фонд заработной платы предприятия, пересмотрев норматив его формирования, иначе оно попадает в трудное финансовое положение.

Второй вопрос: на основе какого или каких хозрасчетных показателей работы предприятия нужно строить сами нормативы образования фонда оплаты труда? На практике применяется много показателей — частных и общих. Представляется, что полному хозрасчету, противозатратному механизму больше всего соответствует формирование основного фонда заработной платы по нормативам из валового дохода (чистой продукции), а фонды материального поощрения — по нормативу из прибыли. Наиболее последовательным было бы применять валовой доход за вычетом платежей за ресурсы и чистой прибыли, т. е. балансовой прибыли за вычетом платежей в бюджет. Такое «очищение» в известной мере позволяет заменить показатель рентабельности.

Конечно, требуется совершенствовать систему оптовых цен, чтобы платежи были обоснованными. Назрела, например, необходимость увеличить платежи в фонд социального страхования как форму «платы за трудовые ресурсы».

Нужно обеспечить прямую заинтересованность работников в увеличении прибавочного продукта и прибыли. При полном хозрасчете интерес к прибыли возрастает у предприятия как хозяйственной ячейки: при самофинансировании предприятия осуществляют из нее значительные капиталовложения, образуют фонды развития производства, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. Взаимосвязь прибыли и заработной платы — средство сомкнуть различные интересы.

Любопытно напомнить читателю: в 30-е годы принималось решение, по которому прибыль не могла быть использована для увеличения заработной платы

работников. Так называемый ФУБР — фонд улучшения быта рабочих мог быть использован, что вытекает уже из названия, не для дополнительного материального поощрения, а только как источник решения социальных задач. Лишь в конце того десятилетия разрешалось выделять из фонда директора — как правило, не более 5% фонда заработной платы — в виде средств на материальное поощрение.

Какой бы показатель ни применять в общественной оценке труда, все равно остается вопрос о ее критериях с позиций динамики (темпов), уровня и плана. Длительное время действовал один критерий — степень выполнения и перевыполнения плана. Его недостатки хорошо известны. Нынешний курс — на резкое повышение темпов, и в первую голову по качественным показателям. Однако отрывать стимулирование от плана нет оснований. Тогда как стимулировать более высокие темпы, заложенные в самом плане? Вот возможное решение: темпы роста в наибольшей степени поощряются, если они в рамках, предусмотренных планом, сверх этого — в меньшем размере.

Фундаментальное значение имеет уровень, из которого надо исходить. В Сумском машиностроительном объединении им. М. В. Фрунзе, например, учитывается прежде всего степень использования производственных мощностей. Другой аспект — уровень, на который предприятие выходит в результате улучшения своей деятельности. Нам нужен качественно новый уровень — высшей производительности труда, качества продукции, научно-технического прогресса. Для стимулирования движения к нему требуются общегосударственные перспективные нормативы и стандарты, ощутимо подкрепляющие стремящихся оторваться от середняков.

Особняком стоит вопрос о замене нормативного метода формирования фонда заработной платы методом остаточным. Здесь есть основания для сомнений. Если заработная плата — объективно обусловленная доля в общенародном фонде потребления и валовом доходе предприятия, то почему она не должна быть заранее установленной нормативной долей применительно к любым изменениям самого валового дохода предприятия, а быть лишь остатком после вычета из валового

дохода других его частей по нормативам? Кроме того, XXVII съезд КПСС назвал неправильным формирование средств на социальные нужды как остаток после удовлетворения нужд производства. А ведь здесь полная параллель с заработной платой как остатком от валового дохода. Было бы опрометчиво составлять хозрасчет по его важнейшему элементу — заработной плате без общегосударственных нормативов.

Допустим, фонд заработной платы образован. Тут возникает мучивший давно и всех вопрос: как быть, если отдельные рабочие и бригады свои нормы по количеству и качеству выполнили, а заработок предприятия из-за его неудовлетворительной работы в целом не обеспечивает им сохранения даже тарифа, заработка предыдущего года или его основной части, когда они трудились лучше? Кто здесь выступит гарантом? По сути дела полный хозрасчет означает установление строгой меры ответственности каждого работника предприятия на случай недостижения установленных размеров валового дохода. Источником же компенсации вышеназванным рабочим и бригадам определенной части заработка в подобных случаях могло бы служить создание в пределах нормативных размеров общего фонда заработной платы особого резервного фонда, а также использование части централизованного фонда материального поощрения и резервного фонда министерств. Кроме того, конечно, следует усилить материальную ответственность смежников.

Нормативное образование части фонда оплаты труда в виде фонда материального поощрения практически используется и для лучшей увязки массы денежной заработной платы с массой товаров и платных услуг. Правда, сегодня не каждое предприятие, увеличивая заработки, на столько же может увеличить товарную массу для потребления. Здесь, однако, есть недоиспользуемые возможности. Действует система дополнительных отчислений в фонд материального поощрения в зависимости от объема предметов потребления, производимых на каждый рубль выплаченной предприятием заработной платы. На деле предприятия еще далеки от установленных нормативов.

НОВЫЕ ОЦЕНКИ МЕРЫ ТРУДА И ЕГО ОПЛАТЫ

Показатели общественной оценки труда на различных уровнях управления, различных коллективов, отраслей, профессий и специальностей работников не могут быть тождественными, но они должны иметь общую основу. Адекватная современным условиям и требованиям оценка может быть, думается, получена, если она в той или иной форме характеризует, во-первых, удовлетворение общественных потребностей (смежников, коллективов, потребителей и т. д.); во-вторых, эффективность использования имеющихся ресурсов; в-третьих, сочетает в себе оценку индивидуального и одновременно коллективного трудового вклада (на различных уровнях коллектива).

От отдельных экономистов слышишь странное предложение оторвать нормы труда от заработной платы, разорвать меру труда и меру оплаты. Порождено такое предложение тем, что при неизменных длительное время тарифных ставках и окладах повышение норм выработки сопровождалось снижением расценок. У работников создавалась заинтересованность в низких нормах, а отсюда и в низкой производительности труда. Нужно укрепить такую связь: чем выше норма, тем выше заработная плата, чем ниже норма, тем ниже заработная плата. Но здесь не обойтись без изменения механизма функционирования тарифной системы, к которому рассказ вернется позже.

Есть еще одна неприглядная сторона сложившейся организации оплаты: разрыв нормы и плана. Степень выполнения плана резко расходится с уровнем выполнения норм выработки. Например, в машиностроении негласным правилом стало, когда для выполнения плана нормы выработки должны перевыполняться на 20% и более. Принятое относительно недавно постановление Совета Министров СССР и ВЦСПС по совершенствованию нормирования труда увязывается с планомерным снижением трудоемкости продукции. Трудовые показатели — рабочее время следует теснее сомкнуть с нормативами формирования фонда заработной платы предприятия в стоимостном выражении — по отношению к

4 ЭиОПП № 5, 1987 г.

валовому доходу предприятия. Установление такого фонда в отрыве от трудоемкости не обеспечивает последовательного осуществления принципа распределения по труду. Здесь нагляден положительный опыт ВАЗа, требующий заслуженно всемерного распространения. В данном смысле, как отмечалось, опять-таки важно усилить первоочередное стимулирование выполняющих самые прогрессивные, далеко ушедшие вперед от средних задания. Чем больше отрыв от средней, тем больше дополнительный дифференцированный доход, позволяющий ощутимее стимулировать передовиков.

Нормирование касается затрат не только живого, но и овеществленного труда. Оценка экономии материальных затрат, качество продукции и работы приобретает все большее значение. Саратовский, львовский, днепропетровский опыты пока не получили широкого распространения. Экономия, качество, потребительские свойства продукции надо ввести в нормирование соотношения между динамикой производительности труда и заработной платы. Сегодня они как бы в стороне: экономия и качество не учитываются в производительности труда, а поощрение за них не входит в заработную плату в рамках этого норматива. Видимо, и здесь напрашивается переход к фактической чистой продукции (валовому доходу).

В ходе предсъездовской дискуссии много говорилось о замене распределения по количеству и качеству труда оценкой по результатам реализации продукции. Пожелания, по-видимому, были благими: поднять роль конечных результатов в общественной оценке труда. Новой редакцией Программы партии сделана принципиальная констатация: необходимо последовательно распределять по количеству и качеству труда, учитывать условия и результаты труда.

Была такая крайность: предприятие не выполнило план по себестоимости — руководители ни одного из подразделений не получали премии, хотя со своими показателями успешно справлялись. Другой крайностью было бы поощрять подразделения независимо от итогов деятельности предприятия в целом. Это прямо противоречило бы принципам полного хозрасчета.

Вопрос заключается в определении вклада, который бывает разный, отдельных подразделений в общие ре-

зультаты деятельности предприятия. Например, у конструкторов он один, у снабженцев — другой. Целесообразно было бы поэтому исходя из требований полного хозрасчета формировать фонд оплаты труда и поощрения по нормативам не только в масштабе предприятия в целом, но его отдельных подразделений. Поощрять работников в определенной пропорции, которая варьирует в зависимости от приоритета интересов стратегии или текущего момента, уровня целого или его части. Практика дает инструмент — КТУ. (Кстати, применение коэффициента трудового участия предусматривалось в одном из декретов, подписанных В. И. Лениным.) С распространением подряда до уровня предприятий КТУ, по-видимому, шагнет так же высоко. Только не надо забывать, сколько подводных рифов на пути его применения. КТУ — это также мощный инструмент для раскрытия возможностей применения способностей в труде и к труду.

Общественная оценка труда легко обнаруживается по тому, какая дифференциация заработной платы достигается и допускается. Характер дифференциации определяют тремя показателями: уровнем минимума заработной платы, разрывами по всей шкале оплаты, особенно между ее нижним и верхним пределом, пропорциями в распределении рабочих и служащих по размерам их заработной платы. За последнюю четверть века упор был сделан на первый из них: минимум был учетверен, ставки и оклады среднеоплачиваемых работников (не более 200 руб.) также возросли. «Высокооплачиваемым» тарифы не поднимали, их заработная плата подчас падала.

Такая ориентация была для своего времени понятна. Однако ясно также, почему, например, не достигается желаемый научно-технический прогресс: заработки его носителей не стимулировали дополнительные усилия. В целом экономическая функция заработной платы ослабла. Намеченные программы механизации ручного, малоквалифицированного, низкопроизводительного труда не выполнялись, занятые же им отвлекали на себя значительную часть фонда заработной платы. Уравниловка усиливалась.

Решения XXVII съезда КПСС предусматривают дальнейшее повышение минимума заработной платы. Одна-

ко теперь оно пройдет на фоне усиления дифференциации заработной платы по сложности труда, и прежде всего по трудовым достижениям работника и коллектива. Главное же — поставить преобладающее большинство трудящихся в условия высокопроизводительного, квалифицированного, содержательного труда. За 15 лет сократятся участки ручного неквалифицированного труда, где занято 20 млн. работников. Микрокомпрессоры, роботы, гибкие автоматизированные производства — это еще и иные заработки, более тесное переплетение экономической и социальной задач и функций заработной платы. Полный хозрасчет позволит создать материальные условия, которые предприятия обеспечат сами себе.

ОТ СТАТИЧНОЙ МОДЕЛИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ К ДИНАМИЧНОЙ

В сложившимся в прошлом способе хозяйствования естественно утвердилась негибкая, статичная модель управления заработной платой. Соответственно для новых условий требуется динамичная модель. Основу статичной модели составляла тарифная система. У тарифной системы была ограничена сфера действия, механизм функционирования, специфические источники и процедуры перехода от одного уровня тарифа к другому. Эти недостатки сложившейся практики, однако, не давали основания отдельным экономистам в ходе предсъездовской дискуссии призывать как можно скорее «начисто ликвидировать» тарифную систему. У нее такие функции, которые не в состоянии выполнить другие элементы заработной платы: инструмент регулирования государством пропорций в оплате труда работников отдельных категорий, отраслей и регионов; форма установления минимума заработной платы; средство обеспечения единства в оплате труда равной сложности и приведения (редукции) сложного труда к простому; база определения расценок на работы, в том числе комплексных в бригадах, на участках, в цехах на подряде и др.

Централизованное установление системы тарифов — сфера непосредственных отношений между государством и рабочим и служащим по поводу их труда и оплаты. Отсюда тарифная система должна не отменяться, а совершенствоваться, чтобы соответствовать требованию гибкости, динамичности. Исходный пункт — принятый принципиально новый порядок пересмотра и введения новых, повышенных ставок и окладов в производственных отраслях — за счет средств, зарабатываемых самими трудовыми коллективами, в пределах фонда заработной платы, образованного по утвержденным стабильным нормативам.

При таком подходе введение новых тарифов становится важным стимулом ускорения научно-технического прогресса и использования организационно-экономических факторов повышения производительности труда. С хозрасчетными результатами деятельности предприятия тем самым связывается динамика всех элементов заработной платы. Расширяются права предприятий и полномочия трудовых коллективов, роль профсоюзов в принятии решений не только относительно дополнительной, но и основной части заработной платы, усиливается массовый контроль снизу за мерой труда и мерой оплаты каждого.

До сих пор тарифная система функционировала преимущественно однонаправленно: заработная плата повышалась. Так, рабочим-повременщикам, работающим по нормированным заданиям и получавшим тарифную ставку сдельщиков, в отличие от последних, ставки при невыполнении заданий выплачиваются полностью, а при выполнении они получают премии. Оклады руководящих работников в основном остаются неприкосновенными. Обосновано предоставление права министерствам, руководителям предприятий снижать оклад подчиненным в пределах минимума и максимума за плохую работу. По примеру работников науки — после аттестации или иным способом. Размер заработка тогда теснее увязывался бы с конечными результатами труда.

До недавнего времени основной функцией тарифной системы было ранжирование уровня оплаты по сложности труда. Но введение различных надбавок к ставкам и окладам, а также квалифицированных групп для отдельных категорий специалистов преодолевает

это ограничение, усиливается связь тарифов с результатами труда. Тенденция, несомненно, прогрессивная, ее надо развивать дальше.

Гибкость тарифной системы можно оценивать и по доле тарифной части в заработке в целом. В последнее время предлагают сделать тариф столь же подвижным, как и другие элементы структуры заработной платы: пусть он всегда будет равен 80%, а надтарифная часть — 20%. По-моему, управление оплатой усложнилось бы от такого решения, а замораживание надтарифной части противоречило бы задаче усиления связи между заработной платой, с одной строны, и хозрасчетными и коллективными результатами труда — с другой.

Совершенствование хозяйственного механизма в 1979 г. и в 1985 г. не затронуло основ действовавшей системы заработной платы. В этом одна из причин того, что она «не дошла» до рабочих мест, до каждого трудящегося. Тщательно отладив механизм функционирования заработной платы, необходимо теперь добиться, чтобы он в полном объеме, органически вписывался в новую целостную систему управления социалистическим народным хозяйством.

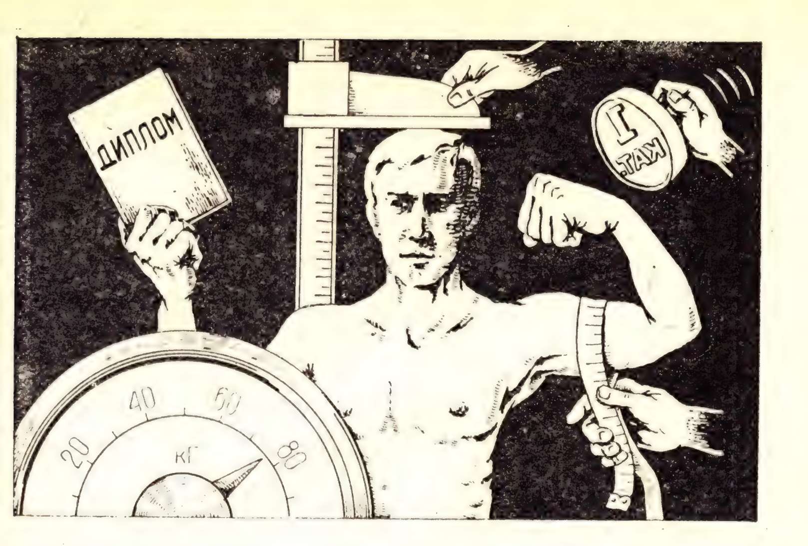
«ГОРИЗОНТАЛЬ» ОПЛАТЫ СПЕЦИАЛИСТА



Б. Е. ЛАБКОВСКИЙ,
кандидат экономических наук,
Москва

Один из вопросов, привлекающих к себе неизменное внимание в связи с необходимостью повышения роли специалистов в народном хозяйстве,— оплата их труда. При этом особые надежды возлагаются на совершенствование заработной платы по «горизонтали», т. е. на одном и том же должностном уровне. Как можно повышать им оклад в зависимости от уровня квалификации и сложности выполняемых работ?

Практические предложения, высказанные четверть века назад, сводились к установлению для инженеров и техников не-



скольких квалификационных групп, категорий, классов [1]. Аналогичные соображения высказывались затем неоднократно, но до недавнего времени квалификационные категории предусматривались лишь для двух должностей в машиностроении, металлообработке и некоторых других отраслях: инженера-конструктора и инженера-технолога.

В связи с повышением должностных окладов в угольной и сланцевой промышленности и шахтном строительстве с 1982 г. введены категории по оплате труда для большинства должностей инженеров, экономистов и техников. Затем категории были установлены также для работников совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий [2]: агрономов, зоотехников, диспетчеров, инженеров, экономистов, ветеринарных врачей, агролесомелиораторов и юрисконсультов.

Как нередко бывает, то, чего очень долго ждешь, является неожиданно и застает врасплох. Так случилось и с категорированием. Об этом свидетельствует анализ двух документов: «Основных требований для отнесения к квалификационным категориям по оплате труда инженеров, экономистов и техников, занятых в угольной (сланцевой) промышленности и шахтном строительстве» и «Положения об отнесении к квалификационным категориям по оплате тру-

[1] Марков В. И. Плановое регулирование заработной платы инженерно-технических работников и служащих. М., Госпланиздат, 1961, с. 47.

[2] Бюллетень Госкомтруда СССР, 1982, № 3; 1983, № 1.

да специалистов совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий»[3], а также анализ практического опыта более чем 400 предприятий угольной промышленности.

Для того чтобы квалификационное категорирование по оплате труда действительно решало стоящие перед ним задачи, необходимо, на наш взгляд, более четко ответить на некоторые методологические, методические и организационные вопросы, упорядочить их. Это тем более важно, что названный подход будет, очевидно, распространен и на другие отрасли.

Прежде всего о сущности и критериях установления квалификационных категорий. Квалификация работника в пределах одной и той же профессии, должности, зависит от знаний и умений, приобретенных в процессе специальной подготовки, от врожденных и развитых способностей, от профессионального трудового опыта. Двойственная природа квалификации выражается в том, что в пределах профессии (должности) работник может выполнять или наиболее квалифицированные (сложные) виды работ, или больший объем работ более низкой квалификации. Обеспечение соответствия квалификации работ и работника — задача организаторов труда.

Не только здравый смысл и жизненный опыт, но и объективный закон оплаты по количеству и качеству труда требуют наиболее полного учета квалификационных различий. В отношении рабочих этот вопрос и теоретически, и практически ясен. Что же касается специалистов, то, судя по упоминавшимся документам («Основные требования» и «Положение»), нет методологической ясности и определенности в самих критериях. Наряду с традиционными критериями — сложностью выполняемых работ, уровнем подготовки и трудовым стажем работы предлагается учитывать опыт работы, определяемый «трудовым вкладом в производство». Более того, главным показателем при оценке сложности работ называется «эффективность выполняемых работ (труда), определяемая по конечному результату». Таким образом, вопрос об установлении квалификационной категории специалисту для выполнения работ определенной сложности подменяется вопросом об оплате за конкретную работу, за достигнутый, да еще «конечный», результат. Это равносильно тому, как если бы мы решили присваивать класс пилотам гражданской авиации по результатам приземления лайнера с пассажирами на борту...

Трудовой вклад в производство в названных документах раскрывается как характеристика разных сторон деятельности

[3] Там же.

предприятия: использование имеющихся возможностей для ускорения научно-технического прогресса, научная организация труда и рост его производительности, экономия материальных и трудовых ресурсов, снижение трудоемкости и себестоимости продукции, повышение ее качества, сокращение ручного труда и улучшение его условий, широкое распространение передового опыта. При таком подходе трудно дать методику учета трудового вклада для определения квалификационной категории конкретному специалисту. Потому, очевидно, она и не приводится.

В практике трудовой вклад, трудовое участие оценивается, как правило, по основной заработной плате. В итоге получается порочный круг: критерием квалификационной категории для установления должностного оклада берется... сам оклад. Не лучше обстоит дело и с «главным показателем» оценки сложности. Методики его определения и учета также нет, да и вряд ли она может быть, так как сложность работ должна быть оценена до конечного результата, и категории эти — разноплановые.

Индивидуальные результаты деятельности специалистов, их конкретный личный вклад в общие, конечные показатели работы коллектива предприятия имеют свои формы материального и морального стимулирования: премии, единовременное вознаграждение, выплаты по итогам работы за год или более длительный период, ведомственные и правительственные награды и т. д. В основе же принципа дифференциации заработной платы в зависимости от квалификации всегда стоит вопрос об оплате за предстоящий, а не прошлый труд, будь то тарифный разряд (ставка) рабочего, или квалификационная категория (оклад) служащего. «Оценивая сложность определенного вида работ служащих,— говорится в методике НИИТруда,— мы предполагаем, что он выполняется абстрактным работником, обладающим необходимой квалификацией»[4].

Недооценка квалификации работника как самостоятельного фактора привела к тому, что специальная надбавка к должностным окладам за высокую квалификацию истолковывается как поощрение за личный трудовой вклад в прошлом, выплачиваемое, правда, в будущем, а главные квалификационные признаки — уровень образования и стаж работы предлагается не считать показателями (а лишь условиями) ее установления [5].

Не отличаются четкостью и конкретностью и приводимые методические положения об

---

[4] Методика оценки сложности труда служащих в промышленности, М., НИИТруда, 1977, с. 3.

[5] Лознева я М. П., Хейфец Л. С. Надбавка к должностному окладу.— «ЭКО», 1982, № 2.

оценке степени сложности выполняемых работ. Достаточно двух примеров. «К особо сложным относятся комплексные работы, которые в максимальной степени отвечают критериям отнесения к квалификационным категориям»... «К работам повышенной сложности относятся разнообразные работы, отвечающие критериям отнесения к квалификационным категориям»[6]...

Все это вызвало серьезные трудности на практике. Большинство руководителей производственных объединений и предприятий указывают, что при установлении квалификационных категорий специалистам учитывалась сложность выполняемых ими работ, однако ее оценка проводилась эмпирически, на основе практического опыта и интуиции, субъективно. Они отмечают, что рекомендуемые в «Основных требованиях» методы оценки сложности носят слишком общий, отвлеченный характер и не могут служить в качестве критерия при отнесении специалистов к квалификационным категориям, не говоря уже о точности учета.

Критерии сложности выполняемых работ вызывают возражения даже в том виде, как они сформулированы. Так, исследования НИИТруда, соисполнителями которых были отраслевые научно-исследовательские организации, выявили: для инженеров, экономистов и других специалистов этого уровня нехарактерны особо сложные, комплексные работы, что нашло отражение и в научно-методических рекомендациях[7]. Представляются в связи с этим обоснованными предложения о необходимости разработки методики, позволяющей определять степень сложности работ по разным видам деятельности, на разных уровнях управления, для разных должностей. В практическом плане необходимы квалификационные характеристики по категориям.

Квалификационные характеристики специалистов, утвержденные в 1982 г., за исключением четырех должностей инженеров (конструкторов, технологов, инженеров по нормированию и по организации труда), таковыми не являются. В них по категориям приводятся лишь квалификационные требования к работнику, но не дифференцированы разделы «должностные обязанности» и «должен знать». Это противоречит известному положению о том, что «не образование и трудовой стаж работника являются критериями, характеризующими сложность труда, а наоборот, работа предопределяет требуемый для ее выполнения объем теоретических

[6] Бюллетень Госкомтруда СССР, 1982, № 3, с. 28; 1983, № 1, с. 10—11.

[7] Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. Вып. 2. М., НИИТруда, 1982, с. 36, 39, 40.

знаний и практический опыт»[8]. В указанных выше характеристиках определены квалификационные требования к образованию и стажу, но не приведены должностные обязанности по каждой категории, из которых они вытекают.

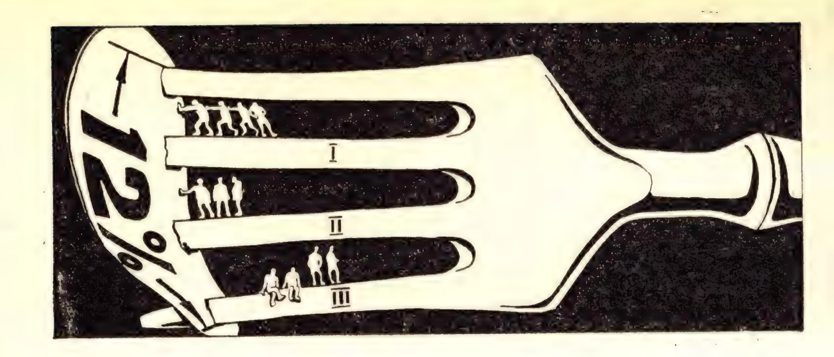
Причина, видимо, кроется в том, что методические основы определения сложности труда служащих базируются на характеристиках, содержащихся в справочнике должностей служащих, который разрабатывался сравнительно давно (в 1966—1969 гг.) как межотраслевой и без ориентации на внутридолжностное квалификационное категорирование.

Требуется разработка более конкретных характеристик должностей служащих по отраслям с учетом возможности дальнейшего внутридолжностного деления по категориям. На их основе можно было бы сделать следующий шаг в методике оценки сложности труда служащих. Пока же было бы целесообразно в качестве методической рекомендации дать хотя бы в самом общем виде распределение функций, видов работ, выполняемых специалистами, по степени их сложности.

«Основными требованиями» для отнесения к I и II категориям инженеров и экономистов, занятых в угольной промышленности, предусмотрено только высшее образование и стаж работы в соответствующей должности 6 лет и 3 года. Лишь для инженеров и экономистов без категории (III категории) допускается «в ряде случаев» (?) наличие среднего специального образования при стаже не менее 5 лет.

Такой подход представляется нереалистичным, поскольку игнорируется действительное положение, при котором в угольной, как и в других отраслях промышленности, значительная часть работников, занимающих должности инженеров, и особенно экономистов, не имеет высшего образования. Оно и не требовалось действующим межотраслевым КСДС. В нем для замещения 49 должностей инженеров, включая конструкторов и технологов 1 категории, квалификационные требования допускают наличие среднего специального образования. И действительно, по производственным объединениям и обследованным предприятиям не имеют высшего образования 49,9% инженеров и 73,3% экономистов. Естественно, что изменить ситуацию в действительности разовым ужесточением требований невозможно, какими бы благими намерениями это ни обосновалось. Для этого нужна продуманная система мер на ряд лет.

[8] Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. Вып. 2. М., НИИТруда, 1982, с. 34.



Резко повышены и требования к стажу. В то время как для инженеров и экономистов 1 категории требуется стаж 6 лет, для подавляющего большинства должностей инженеров, приведенных в КСДС, при наличии высшего образования требования к стажу не предъявляются, а при среднем специальном образовании необходим стаж 3 года. Даже для главных специалистов, включая главного инженера, главного конструктора, главного механика, главного маркшейдера, при наличии высшего образования требуемый стаж — 5 лет.

Впрочем, какими бы «сильными» ни казались вводимые требования, они реально не очень сильно влияют на квалификационную структуру кадров. Ибо начиная с первых характеристик 1969 г. дается примечание, позволяющее обходить их на практике. В нем указывается, что «лица, не имеющие специальной подготовки или стажа, установленных квалификационными требованиями, но обладающие достаточным практическим опытом работы и выполняющие в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, могут быть оставлены на занимаемой должности или допущены к ее замещению на данном предприятии (организации)»[9].

В свете сказанного не случайны результаты проведения квалификационного категорирования в угольной промышленности. Среди инженеров и экономистов 1 категории соответственно 33 и 53,5% специалистов не имеют высшего образования. У специалистов II категории эти показатели еще выше — соответственно 43 и 64%. Аналогичная картина и по стажу: 43,7% инженеров и 53% экономистов 1 категории с высшим образованием не имеют шестилетнего стажа. Его нет даже у

[9] Квалификационный справочник должностей служащих. М., НИИТруда, 1972, с. 5; М., НИИТруда, 1976, с. 26; Бюллетень Госкомтруда СССР, 1982, № 6, с. 22; 1983, № 4, с. 6.

28,1% инженеров и 44,0% экономистов со средним специальным образованием.

Анализ схемы должностных окладов в угольной промышленности показывает, что разница между окладами специалистов крайних квалификационных категорий составляет всего 10,5—12%, а смежных — 5—5,5%. Вряд ли она адекватна различиям в критериях: удвоению стажа, различиям между особо сложной и работой средней сложности, высшим и средним специальным образованием.

Многие специалисты воспринимают такое стимулирование как чисто символическое. С учетом премий, надбавок и прочих выплат различия в заработной плате специалистов разных категорий нередко стираются. Так, в 1982 г. среднемесячная заработная плата на шахтах и разрезах у инженеров I и II категории в объединении «Карагандауголь» была одинаковой; у экономистов без категорий — выше, чем у экономистов II категории в объединениях «Воркутауголь» и «Интауголь»; у экономистов II категории — выше, чем у экономистов I категории в объединениях «Гуковуголь» и «Южкузбассуголь». Аналогичное положение наблюдалось и в других объединениях.

Введенное в свое время квалификационное категорирование инженеров-конструкторов и технологов предполагало значительно большую дифференциацию должностных окладов. Разница между максимальным окладом I категории и минимальным окладом III категории («вилки» сохранились) составляло у инженеров-конструкторов по группам предприятий 20,7 и 22,2%, а у инженеров-технологов — 43,5 и 47,6%. Да и в самой угольной промышленности «вилки» должностных окладов специалистов, в значительной мере предназначенные для учета квалификационных различий, допускали большую амплитуду: в окладах 1958 г. у инженеров всех наименований — 21,7%; в окладах 1972 г.— у инженеров — 16,7—17,8%; у экономистов — 30,4%. Оправданными в связи с этим выглядят предложения работников предприятий угольной промышленности об увеличении разницы между окладами специалистов смежных квалификационных категорий до 15—20%[10].

Доля старших специалистов среди инженеров и экономистов в отраслях промышленности весьма велика. К моменту введения новых условий оплаты труда в угольной промышленности в производственных объединениях и на предприятиях она превышала 50%.

В действовавших ранее схемах оклад старших специалистов

---

[10] Следует отметить, что разница в окладах смежных квалификационных категорий специалистов сельского хозяйства составляет 12,5—14%.

имел «вилку» в пределах 11,8—17,8% и превышал оклады рядовых инженеров на 5—10%, что позволяло дифференцировать оклады в зависимости от квалификации. Сейчас у них, как и у остальных специалистов, оклад фиксирован, но старшие специалисты не включены в общую систему квалификационного категорирования. Если учесть, что оклады старших специалистов выше, чем у специалистов I категории, а новые квалификационные требования не определены, складывается парадоксальная ситуация. Работник, не отвечающий квалификационным требованиям для замещения должности специалиста низшей категории, может занять должность старшего инженера с окладом, превышающим оклад последнего на 21,0% (40 руб.). И не случайно на обследованных предприятиях половина (49,8%) старших специалистов не имеет высшего образования, в том числе 44,9% старших инженеров и 73,3% старших экономистов. Не включены старшие специалисты в систему квалификационного категорирования и в машиностроении и металлообработке. Правда, там по уровню окладов они находятся по другую ее сторону: их средний оклад — на уровне инженера-конструктора III категории.

Такое неопределенное место старших специалистов в системе дифференциации заработной платы связано с тем, что они при разработке КСДС выпали из системы квалификационного разделения труда. Квалификационные характеристики на них не разрабатывались на том основании, что «старший» «наряду с выполнением обязанностей, присущих данной должности, осуществляет руководство подчиненными ему исполнителями, или является ответственным исполнителем по функции, или же ведет самостоятельный участок работы». Но ведь и то, и другое, и третье подпадает под факторы сложности работ, лежащие в основе квалификационно-должностного разделения труда служащих. К тому же работы, выполняемые старшими специалистами, более сложны и по другим показателям.

Очевидно, квалификационные характеристики старших специалистов были нужны и для междолжностного категорирования. Тем более они необходимы при внутридолжностном делении. В любом случае квалификационные требования к старшим специалистам должны быть не ниже установленных для специалистов 1 категории.

При дальнейшем совершенствовании оплаты по категориям было бы целесообразно изучить вопрос об устранении двойственности подхода к определению размеров должностных окладов специалистов. В настоящее время сложность труда специалистов с одной стороны выражается через категории, с дру-

гой — непосредственно. Так, в машиностроении и металлообработке, помимо трех категорий, оклады инженеров-конструкторов и технологов дифференцируются в зависимости от сложности изготавливаемой на предприятиях продукции; в угольной промышленности — по двум группам специальностей инженеров. Но ведь и здесь различия могут быть учтены через сложность работ. Значит, они должны найти отражение в единой системе квалификационного деления, возможно, при увеличении числа категорий.

Заслуживает особого внимания вопрос о диапазоне квалификационного категорирования. Нам представляется, что дело должно решаться, исходя из закономерностей развития квалификации специалиста. Исследования на эту тему не встречались, но, судя по литературе, за рубежом установлено и признается, что квалификация специалиста в нормальных условиях на протяжении активной трудовой деятельности в 25—30 лет непрерывно возрастает, повышаясь по сравнению с первоначальной в 2—3 раза. На это ориентированы и системы оплаты. В США, например, оплата инженера с 10-летним стажем в 1,5 раза, а с 20-летним — в 2 раза выше начинающего, причем допустимо максимальное превышение в 3 раза. Подобным же образом построена оплата инженеров во Франции и Японии. В Англии разрыв в окладах инженеров в зависимости от опыта и квалификации достигает семи раз [11].

В основе действующего деления по категориям лежит представление, что квалификация специалиста может возрасти не более чем на 20—30%, и лишь в первые шесть лет его работы. Такой подход не выглядит убедительным. Речь, конечно, не идет об искусственном повышении стимулирования за стаж как таковой. Оно должно базироваться на совершенствовании всей системы подготовки, распределения и использования специалистов, которая на деле обеспечивала бы непрерывный рост их квалификационного уровня.

Основы квалификации специалиста закладываются в вузе. Здесь же должна даваться и ее первоначальная оценка. Диплом об окончании высшего учебного заведения не должен быть безликим в части квалификации его владельца. Для выполнения этого требования имеются и организационные предпосылки. Сейчас по указанию Минвуза СССР разрабатываются квалификационные характеристики специалистов с высшим образованием. В них определены тре-

---

[11] «ЛГ», 1969, № 37, 10 сент.

бования: каким специалист должен быть, что уметь и что знать [12]. Сопоставление с ними фактических достижений выпускника не составит особых трудностей.

На первоначальной оценке специалиста неизбежно скажутся различия в формах обучения. Если, как показали обследования, время, затрачиваемое на учебу студентами дневного, вечернего и заочного обучения, соотносится как 5 : 2, 5 : 1 [13], то, видимо, и уровень подготовки (квалификации) неодинаков. Нельзя игнорировать и различия в уровне разных вузов, в том числе университетов.

Немалое значение для народного хозяйства, производства и самого специалиста имеет использование его точно по профилю подготовки (специальности). Несоответствие профиля подготовки должности должно являться основанием для установления более низкой квалификационной категории по оплате труда [14]. Такая мера повлияла бы и на улучшение планирования подготовки специалистов, их распределения.

С этой целью необходимо в квалификационных характеристиках должностей служащих указывать наряду с уровнем и профиль образования (наименование, номер специальности). И указанные требования для отнесения к высшей квалификационной категории уже сейчас сделать безусловными, бескомпромиссными. Со временем можно будет так же подходить к последующим категориям.

Более предметно и конкретно должны оцениваться результаты различных организационных форм повышения квалификации в народном хозяйстве. Общеизвестно, что без периодического повышения квалификации не только невозможен ее рост, но и поддержание на первоначальном, исходном уровне. Критерии для отнесения к высшим категориям по оплате труда и соответствующие квалификационные характеристики должны содержать требования о повышении квалификации, возможно, с указанием периода, формы и продолжительности ее прохождения.

Уровень квалификации может не только повышаться, но и снижаться. Поэтому в положениях о квалификационном категорировании следовало бы определить условия, критерии и порядок понижения категории.

---

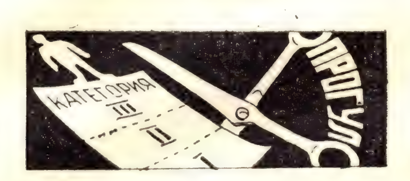
[12] Минаева Н. В. Приближение к профессиограмме специалиста.— «ЭКО», 1980, № 7.
Вестник высшей школы, 1981, № 10; 1984, № 8.

[13] Современные тенденции подготовки специалистов высшей квалификации в СССР. Реферативный сб. М., АН СССР, 1983, с. 45.

[14] В. Гузев в статье «Повышать стимулирующую роль заработной платы ИТР» («Социалистический труд», 1984, № 3, с. 96) предлагает такую последовательность уменьшения окладов специалистам в зависимости от профиля образования: 1) высшее по специальности, 2) среднетехническое по специальности, 3) высшее не по профилю, 4) среднетехническое не по профилю.

Квалификационное категорирование в сочетании с квалификационными характеристиками по категориям и схемам должностных окладов может и должно стать активным и важнейшим средством профориентационной работы. Построенные на их основе отраслевые тарифно-квалификационные справочники должностей специалистов давали бы представление о содержании должности и подготовке к ней, перспективах роста и материального стимулирования.

Рис. С. ЛАЗАРЕВА



КАК РАЗМЕЩАТЬ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА?

В практике управления распространено пять правил, по которым контроль качества следует проводить: 1) перед каждой операцией — всех входящих материалов и компонент; 2) перед теми операциями, которые составляют основу себестоимости изделия; 3) перед операциями, которые могут осложнить или сделать невозможным последующее обнаружение или устранение дефектов; 4) после операций, для которых характерна наибольшая вероятность появления дефектов; 5) после комплекса взаимосвязанных операций (в частности, после изготовления изделия).

Исследование методом статистического моделирования показало, что эффективность этих правил зависит от дополнительных условий. Например, эффективность использования правила 1 зависит от возможности и стоимости устранения обнаруженных дефектов на отдельных стадиях, правило 3 целесообразно применять только в случаях, когда затраты на контроль качества на последующих стадиях будут возрастать не менее чем на 25—50%; применимость правила 5 зависит от соотношения затрат на контроль качества и ожидаемых потерь от выпуска изделий с дефектами. Как оказалось, эффективность пяти правил зависит от многих факторов, поэтому стратегию контроля качества следует проводить с учетом «индивидуальных» особенностей технологических процессов для каждого продукта.

«Decision Sciences» (США), 1984, v. 15, № 3.





ПО ОБЕ СТОРОНЫ ТЕЛЕВИЗИОННОГО ЭКРАНА

Миллионы людей ежедневно проводят немало времени с таким «членом семьи», как цветной телевизор. И это время приятно, когда он не капризничает, а исправно выполняет свои обязанности.

Нынешние телезрители не помнят и не знают аппараты с черно-белым экраном размером в тетрадный листик. Увеличивался экран, увеличивалось и количество проблем, испытываемых владельцами телевизоров. Сегодня масса проблем достигла критической величины. Их накопилось столько, что всем очевидно; надо предпринимать решительные меры.

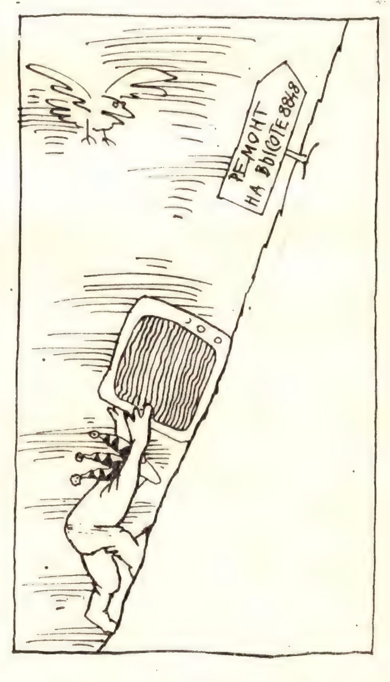
Самыми решительными пока остаются покупатели телевизоров — они давно не стоят в очереди и очень осторожно покупают этот товар. В торговле, на телевизионных заводах, в ремонтных мастерских продолжается «период накопления» и готовых телевизоров, и решений — куда же идти дальше?.. За последнее время вопрос о надежности цветных телевизоров рассматривался неоднократно. В частности, эта проблема обсуждалась на июньском (1983 г.) Пленуме ЦК КПСС, на заседании Политбюро ЦК КПСС

в сентябре 1983 г.; низкое качество телевизоров «Каскад» отмечалось в речи тов. М. С. Горбачева в Тольятти в апреле 1986 г. И, хотя времени прошло немало, существенного изменения к лучшему не произошло.

В предлагаемой подборке материалов сделана попытка оценить наиболее острые проблемы с точки зрения защиты интересов владельцев и потенциальных покупателей телевизоров. Кстати, подобные проблемы испытывают в той или иной мере и другие отрасли, производящие сложную бытовую технику.

ТЕЛЕ — ЕЛЕ-ЕЛЕ

Татьяна БОЛДЫРЕВА,
корр. «ЭКО»



Между покупкой лотерейного билета и телевизора разница единственная — цена. Причем с телевизором, особенно цветным, «проиграть» можете в первый же день: вы его включили дома, а он ничего не показывает, только занимает место в квартире. Но, допустим, вы уютно устроились и смотрите все передачи подряд. Как долго вы сможете их смотреть?

Делают телевизоры предприятия Минпромсвязи СССР (72% общего выпуска), Минрадиопром (18%), Минэлектронпром (4%) и другие солидные ведомства. Они пекутся об интересах потребителей, но не очень усердно. В 1985 г., по данным ЦСУ СССР, каждый третий телевизор вышел из строя в первый же год после его покупки. По головному министерству — Минпромсвязи — цифра эта меньше, чем в Минрадиопроме (28 и 49%). Чуть более 4% возвращено на заводы (опять-таки цифра варьирует — у Минпромсвязи — 3,6%, Минрадиопрома — 4,7%, Минэлектронпрома — 7,6%).



ЧТО ПОВЫШАТЬ И ДО КАКОГО УРОВНЯ?

В фирменном магазине «Орбита» Минпромсвязи СССР можно увидеть почти все аппараты, которые производит отрасль, и узнать многое о технических характеристиках. Выставлены новые аппараты 3-го поколения на интегральных микросхемах (типа УСЦТ), которые осваиваются с 1983 г. и в текущей пятилетке станут производиться массово. Это «Электроны Ц-265Д/280Д и Ц-380Д, «Горизонт» Ц-255 и другие. Они обладают заманчивыми потребительскими характеристиками: легкие, гораздо меньше потребляют электроэнергии, гораздо ярче изображение. Но почему же столько рекламаций? Почему многие покупатели, да и ремонтные службы считают, что старые телевизоры были надежнее? Попробуем разобраться, каков уровень надежности разных поколений цветных телевизоров и как она определяется.

— Величайшее заблуждение — считать, что старые ламповые и лампово-полупроводниковые модели были более надежными,— убеждает Л. Г. Семенов, много лет проработавший главным инженером и одновременно зам. директора по науке отраслевого телевизионного института.— Надежность аппаратов 3-го поколения в 1,7 раза выше, чем у старых, наработка на отказ достигает 5300 часов, а у старых — 3500 часов. Это высокая надежность. По данным обследований, цветной телевизор в среднем работает 4 часа в день, в год примерно 1500 часов. Значит, это один отказ за 3,5 года работы. Для таких сложных аппаратов это совсем неплохо. Но и это не потолок. В телевизорах нового поколения заложена большая потенциальная надежность. В лампово-полупроводниковых за 20 лет их выпуска надежность смогли поднять только наполовину — они энергоемки, внутри аппарата большая температура, поэтому они в принципе менее надежны. А у новых аппаратов конструкция такова, что возможности здесь почти безграничны. За пятилетку планируем повысить надежность в 2 раза. В сравнении с зарубежны-

ми надо различать, что там есть модели, рассчитанные на массового потребителя, и есть уникальные. Массовые, по нашим данным, на уровне нашей техники того же класса. Наработка на отказ у них — тоже 5—6 тыс. часов, мощность, вес — примерно те же. А вот яркость за рубежом лучше — тут проигрывают наши кинескопы. И та же яркость достигается при меньшей мощности — 55—60 ВТ, у нас 70—80. Но надежность наших телевизоров растет, а жалоб становится больше. За короткое время отрасль резко наращивала объемы выпуска, и темпы ускоряются. Сейчас 22 млн. человек имеют цветные телевизоры, за пятилетку парк увеличится где-то до 40 млн., т. е. примерно удвоится. Сервис не успевает, у ремонтников в день уже не 5—6, а 12 ремонтов, запчастей не хватает...

Специалистам телевизионного института вторит главный инженер главка Минпромсвязи СССР Б. Н. Чернов.

— Техника очень сложная, не может она работать безотказно, и за рубежом тоже отказывает (?!). К тому же у нас с ремонтом дела плохи: там, где надо без разговоров заменить блок в телевизоре, начинаются препирательства и мучения владельцев...

Итак, специалисты отрасли настроены оптимистически и считают причиной недовольства покупателей недостатки в сфере ремонта и... массовый выпуск, хотя по всем законам экономики массовое производство дает возможность отладить конструкцию и уменьшить брак.

А вот как оценивает ситуацию надежности главный инженер новосибирской областной «Рембыттехники» Л. Г. Устьянцев.

— У новых телевизоров «картинка» лучше, а о надежности я бы этого не сказал. Из Львова мы получили три новых «Электрона» обучать кадры ремонтников. И два неисправны: непропайка, не регулируется громкость. Все это — нарушения технологии. При монтаже допущена небрежность. Попробуем оценить статистику надежности с нашей, ремонтной, «колокольни». Возьмем минские «Горизонты». Вот нормативы расхода запчастей. На 100 телевизоров предусмотрено 278 деталей, т. е. ремонтов. В среднем — как раз около трех в год. По правилам обмена при пяти простых дефектах, или двух сложных, или одном сложном и трех

простых даем справку на возврат. А тут три ремонта уже заложено. Если же исключить две трети телевизоров, которые служат надежно и выдержали гарантию и разбросать эти ремонты на оставшуюся часть, то как раз 5 ремонтов и получится, даже больше. Такая вот интересная статистика...

Как же совместить с утверждениями специалистов отрасли информацию о том, что не 4%, а треть или даже больше аппаратов надо возвращать на заводы даже при современных, противоречащих Основам гражданского законодательства, правилах обмена? (По статье 41 «Основ» при обнаружении недостатков в приобретенной вещи покупатель имеет право по своему выбору потребовать или ее замены, или уменьшения цены, или безвозмездного устранения недостатков, или расторжения договора и возвращения денег).

В отраслевой институт стекается и здесь обобщается информация о надежности. Этими данными пользуются и другие ведомства. Здесь проводятся по специальной методике испытания на надежность аппаратов всех заводов-изготовителей. Здесь считают, что данные ЦСУ о проценте рекламаций (это возврат на завод) и о проценте аппаратов, не выдержавших гарантию, якобы мало о чем говорят. Как это аргументируют специалисты отрасли? «Возьмем, скажем, „Рубины". У них один из лучших показателей по рекламациям. Но о чем это говорит? Большая часть их продукции продается в Москве, где есть фирменный центр обслуживания. Это резко снижает возврат. Ведь бывает так, что дефект ерундовый, а ремонтники выписывают справку...»

Заметим, что даже если это и так, то покупатель всего лишь использует свое законное право — избавиться от дефектной вещи. Право, которое у него отняли министерства-изготовители. А снижение количества возвратов там, где есть фирменные центры, говорит не о повышении надежности, а о том, что хорошо работает «скорая помощь». Само по себе это неплохо, но лучше бы, чтобы аппараты реже «болели».

Что же касается хороших показателей наработки на отказ, то это — результаты стендовых испытаний на заводах-изготовителях. В институте считают, что все марки телевизоров 3-го поколения обладают примерно одинаковой надежностью, разницы между «Горизонта-

ми» и «Рубинами» никакой. Правда, вскользь упоминается «эксплуатационная надежность у потребителя», которая приближается, но еще не приблизилась к стендовым данным...

— Заводские испытания дают, как правило, представление лишь о потенциале конструкции,— признает главный конструктор телевизоров УСЦТ отраслевого института О. М. Артюхов.

В дальнейшей беседе выясняется, что, хотя заводские испытания, по мнению специалистов телеотрасли, в принципе достовернее, чем какие-либо другие, все же «лазейки» остаются. А данных об «эксплуатационной надежности», то есть о том, как ведут себя аппараты в квартире, а не на стенде, вообще нет, как нет их о послегарантийных ремонтах. В статистике о возвратах не учитываются, даже прикидочно, транспортные поломки, о которых в институте говорили с жаром.

— На сортировочных горках вагон катится вниз и трахается о другие вагоны... Мы проводим в институте варварские испытания — кидаем аппараты с высоты полтора метра на бетон. Но грузчики кидают их еще и не так. Раньше с аппаратами обращались бережнее — все же 60 кг. Сейчас они стали легче, и кидают их еще легче. Мы подумываем о том, как бы скомпоновать в упаковке 4 аппарата, чтоб не кидали. Механически наши аппараты самые прочные в мире. И все равно их ломают по дороге. Мировая практика применяет для перевозки специальные машины с контейнерами, надувные резиновые мешки. А нам пока надо оценить транспортные поломки. Для этого получим приборы, которые будем вкладывать внутрь коробок. Они покажут, разбили аппарат в дороге или везли бережно... Главный конструктор О. М. Артюхов на вопрос, какой же телевизор выбрать покупателю, говорит: «Берите тот, который нравится, где изображение лучше. Может попасться хороший экземпляр любой марки. Если повезет...» А что же Госстандарт? Требования постоянно ужесточаются, с 1987 г. норма наработки на отказ повышается до 7500 час. Специалисты дружно считают, что за считанные месяцы такой скачок невозможен. Какой будет выход из положения?

Думается, что перестройку работы отраслей, производящих телевизоры, надо начать с того, что припод-

нять флер с показателей и дать объективную оценку их надежности, не забегая вперед и не выдавая желаемое за действительное. Пока эта величина — уравнение со многими неизвестными. Важно изменить сам подход к надежности. Из пятилетки в пятилетку отрасли обещают поднять ее у цветных телевизоров в 1,5—2 раза, за 12-ю пятилетку — строго в 2 раза и довести до 10 тыс. часов. Но это — жонглирование цифрами. Надо отходить от методик оценки надежности по стендовым испытаниям. При объемах выпуска, скажем, 500—800 тыс. в год, что смогут сказать результаты испытаний всего лишь 50 аппаратов? А главное, надо трезво сравнить наши телевизоры с мировым уровнем и взять курс на соответствие лучшим мировым образцам, во взаимодействии с Минторгом и ремонтными службами оценить надежность в послегарантийный срок. Раньше «Рембыттехника» составляла ежемесячные отчеты о причинах отказа разных моделей. Сейчас от этого отказались, отдав все на откуп заводов и отраслевого института. Это никак не способствовало достоверности статистики.



И У ПРИЧИН ЕСТЬ СВОИ ПРИЧИНЫ

Перед упаковкой в предохраняющую от транспортных повреждений пенопластовую коробку (покупается за рубежом, материал на одну коробку стоит 8 долларов) цветной телевизор подвергается экзекуции, которую не проходят другие сложные изделия бытовой техники. Вибротряска во включенном состоянии выявляет плохие контакты, замыкания, непропайку и другие технологические дефекты, которые незаметны даже под микроскопом. Потом термотренировка, которая «выжигает» дефекты комплектующих, не выявленные входным контролем. Затем телевизор снова включают на 24 часа. Если он не вышел из строя, его проверяет ОТК. Затем — снова на вибростенд.

Что же выявляет столь жесткий и, заметим, дорогостоящий контроль, почему он не всегда, далеко не всегда преграждает путь браку? В чем его причины?

— Комплектующие, и еще раз комплектующие,— говорит главный инженер главка Б. Н. Чернов. Это 75% отказов, такой вывод подтвердила авторитетная комиссия...

Л. Г. Семенов размышляет:

— Надежность сложной бытовой техники — это вершина пирамиды, у основания которой — отрасли, добывающие сырье. И так слой за слоем, все выше и выше. Но не поймите так, что мы все сваливаем на смежников, тем более что у них свои трудности: плохо развиты технологии получения чистых материалов, нет резерва мощностей, устарело оборудование, нужна реконструкция и т. д. А те отрасли кивнут тоже в сторону поставщиков и смежников. Все взоры обращены на отрасли, выдающие конечный продукт. Мы понимаем, что надежность — это проблема номер один. И хотя положение меняется к лучшему, но очень медленно, и хороших перспектив я не вижу. Потому ухожу со своего поста, хотя люблю свое дело, горжусь, что русские ученые заложили основы цветного телевидения. Но это лирика. Оценим то, с чем приходится работать. Качество кинескопов ниже всякой критики, бракуем более 10%. Мы получаем в год 10 млн. руб. штрафных санкций от Минэлектронпрома. Но качественные комплектующие это не заменят. Нужен входной, а лучше — выходной контроль в отраслях, производящих комплектующие. Но Минэлектронпром ставит дело с ног на голову: мы произведем, а вы уж нас проконтролируйте... Может быть, что-то улучшится с введением госприемки...

Нельзя сказать, что Минпромсвязи равнодушно взирает на это положение. С Минэлектронпромом идет затяжная война, с участием Госстандарта и высоких директивных органов. Нормы надежности для смежников пытаются ужесточить, ввести более жесткие технические условия и ОСТы. Не все они выполняются. Из 10 вагонов с кинескопами один после браковки везут назад — не накладно ли это? Дезорганизуется и работа предприятий-изготовителей телевизоров — но об этом дальше. Технические условия не предусматривают испытаний интегральных схем, транзисторов, или объем этих испытаний недостаточный. Все это касается брака. Введенное Госстандартом требование «вылавливать»

брак комплектующих с помощью так называемой термотренировки — нагрева до 120° в течение 5—6 суток — Минэлектронпром не выполняет. Термотренировку проходит уже готовый телевизор, и более короткое время — 60—70 часов.

В цветных телевизорах нового поколения меньше деталей, чем в лампово-полупроводниковых, но больше в 1,5—2 раза, чем у аналогичных аппаратов за рубежом. Из-за отсутствия некоторых интегральных схем вводятся на замену устаревшие элементы. Схемы усложняются, а это опять-таки снижает надежность. Поставить отношения между министерствами, производящими телевизоры, и Минэлектронпромом на серьезную деловую основу мешает дефицит комплектующих. Отрасль не смогла наладить выпуск новых высококачественных кинескопов, интегральных микросхем. Поэтому предприятия, производящие телевизоры, закрывают глаза на брак кинескопов, комплектующих.

— Мы могли бы возвращать кинескопы целыми партиями,— говорят в отделе надежности института.— Но наши заводы остановятся. «Лишнего» не предусмотрено, и если откажешься от дефектных кинескопов и прочего, план не выполнишь. Случается, что дефектные кинескопы, зарекламированные на одних заводах, везут подальше, в глубинку...

Вопиющий факт этот всем известен, но что делать — план в штуках, он всему голова, за него голову снимут... Ситуация никого особенно не удивляет. Но ведь это — экономическое вредительство. Лучше уж ничего не делать, чем гнать брак.



МАЛЕНЬКИЕ СЕКРЕТЫ «КУХНИ»

Если же взять только производственные отказы телевизоров, а их, по утверждению специалистов отрасли, 20—25%, то основная их причина — некачественная пайка, сборка, регулировка. В телевизоре 3-го поколения точек пайки существенно меньше, чем у ламповых, «всего» 2600. Автоматы, которые допускают 13%

непропаянных поверхностей, «дополняются» группой работниц с паяльниками. Надежность — это еще соблюдение технологического режима, внимательность операторов. И здесь хорошо видно, как внешние и внутренние стороны надежности, как в поверхности Мёбиуса, плавно переходят одна в другую. Качество пайки тоже зависит от комплектующих. И неритмичность поставок комплектующих заводами отрасли ведет к срывам технологии — в конце месяца не до качества — надо план выполнять! Комплектующие идут на конвейер «с колес», минуя склад и входной контроль. И ОТК на все закрывает глаза. Высвобождаются заводские мощности из-за меньшей трудоемкости новых моделей, но все это «пожирается» неритмичностью поставки комплектующих.

Как признают в отраслевом институте: если бы новые телевизоры делали добросовестно, выполняя техпроцесс на каждом этапе, то без дополнительных усилий повысили бы их надежность как раз до 5000 часов наработки. Были даже «опыты» — к приезду комиссии вдруг все становилось хорошо. Признают здесь и массовый выпуск брака.

Но надежность комплектующих немало зависит от совершенства конструкторской разработки. Тщательная конструкторская отработка особенно важна сейчас, когда будет выпускаться наиболее массовая унифицированная модель телевизора 3-го поколения (3 УСЦТ). Различаться марки этих телевизоров будут только внешним видом, некоторыми изменениями и сервисными устройствами, например дистанционным управлением. Выпускать их будут долго. Телевизор может быть модернизирован при изменении элементной базы, так как состоит из модулей, на его базе будут осваиваться телевизоры 4-го поколения. Конструктивные решения как бы компенсируют отсутствие некоторых необходимых комплектующих, недостаточно высокое качество имеющихся. Так, 97% элементов работает в «щадящем» режиме и используется с коэффициентом загрузки 0,7. В телевизорах нового поколения, по мнению главного конструктора О. М. Артюхова, не будет слабых мест. Но слабые места оказались в организации дела: отраслевой институт, не имеющий хорошей технологической и производственной базы, «экспериментировал» по су-

ти на всей отрасли. Были привлечены все КБ отрасли, разрабатывающие отдельные узлы по договорам. Очень быстро сконструировали 7 типов телевизоров нового поколения и один — промежуточный. Работая на имеющейся элементной базе, конструкторам приходится идти на паллиативные решения, усложнять конструкцию. Это снижает надежность. И дефекты не заставляют себя ждать.

Л. Н. Устьянцев, главный инженер объединения «Новосибоблрембыттехника»: — Одни и те же транзистор или микросхема стоят в разных телевизорах с разным кинескопом. И ведут себя по-разному: в одном случае отказов почти не бывает, а во втором — сплошь и рядом. Завод ставит защиту, но она неэффективна. Это уже дефект конструкции. Обратная связь с заводами не налажена. Заводы рассылают информацию ремонтникам, что надо делать при том или ином дефекте. Спрашивается, если об этих дефектах давно известно, почему бы не изменить конструкцию, например конденсаторы одного типа на другой, более надежный? У них разница в цене 2 коп. Умножим на 3, получим 6 коп. И в них-то все упирается... А потери на ремонт, замену во много раз больше, не говоря уж о времени, нервах...

— Заводы не заинтересованы в исправлении дефектов, даже если они выявлены,— считает О. М. Артюхов.— Надо менять документацию, времени на это уходит много. Иногда даже для мелкого изменения к лучшему приходится полностью менять печатную плату. Мгновенно это не делается...

К технологическим трудностям добавляется отставание оборудования и оснастки для производства телевизоров нового поколения, которое многие предприятия разрабатывают сами для себя, недостаток современной диагностической аппаратуры для контрольных операций (при настройке не «улавливается» качество, а оценивается лишь работоспособность аппарата, потому что параметры оцениваются визуально, по простейшим телевизионным сигналам).

Производство цветных телевизоров распылено по трем десяткам заводов четырех министерств, многие «городят свой огород», имея ничтожные объемы выпуска. Хотя признано, что производство любых това-

ров народного потребления можно назвать серьезным лишь тогда, когда их выпуск достигает 250—300 тыс. штук в год. В телевизионном производстве наряду с гигантами (минский «Горизонт», например, производит 850 тыс. телевизоров, из них 260 тыс. цветных, львовский «Электрон» — 350 тыс. цветных) есть «карлики», где объем производства цветных телевизоров едва превышает десяток тысяч. Разумеется, возможности улучшить продукцию на таких предприятиях более ограниченные, чем на крупных.

И кто несет ответственность за брак? ГОСТом установлен даже «приемный уровень качества» — 6,5% брака от каждой партии. В цене телевизора заложено 30 рублей за будущий гарантийный ремонт. Правда, «сверхплановые» потери от брака, разница между нормативом на гарантийный ремонт и фактической стоимостью таких ремонтов тоже идут как потери от брака, ухудшая экономические показатели заводов. За 1% рекламаций на 5% снижается фонд материального поощрения, но в целом — не более чем на 20%... Кроме того, возвращенные на завод аппараты исключаются из плана, в год это получается 200 тыс. Но это не исключает плохую работу.

Настоящей бедой для телевизионной промышленности стало отсутствие целенаправленных, сконцентрированных научных исследований. Они ведутся в отраслях, производящих и обслуживающих телевизоры. Но единства научных сил, их согласованности не видно. Как нет единых ориентиров для ремонтных предприятий, Гостелерадио, Госстандарта, торговли. Все идут своим путем, хотя цель одна — владелец телевизора, покупатель должен быть доволен своим аппаратом.





НОВОЕ ПЛАТЬЕ СО СТАРЫМИ ДЫРАМИ

1987-й год станет для телевизионных отраслей переломным: впервые не планируется производство лампово-полупроводниковых аппаратов. Они — вчерашний день теле-техники, в развитых странах «сошли со сцены» еще 10 лет назад. У нас переход на микроэлект-

ронику, намечавшийся на 1985 г., затянулся. В 1985-м устаревшие модели выпускались под вексель, что в 1986 г. этого не будет, но и в 1986 г. около трети выпуска составляли лампово-полупроводниковые. И о 1987-м годе в Минпромсвязи и Минторге говорят осторожно: не планируем, но не исключено, что останется 600—700 тыс.— вроде бы как производственные заделы...

...В «Орбите» аппараты выстроены пирамидой в центре зала. Бросается в глаза, что один и тот же кадр художественного фильма, который показывали в этот утренний час, повторяясь, иначе выглядит на десятке экранов аппаратов разных марок. Разница эта зависит от поколения телевизора. Сейчас еще выпускаются и продаются телевизоры трех поколений — лампово-полупроводниковые — УЛЦПТИ, полупроводниково-интегральные модульные — УПИМЦТ и нового поколения на интегральных микросхемах и унифицированном шасси (УСЦТ). В этих аппаратах могут быть разные кинескопы. Все это и дает различия в изображении.

Главный конструктор телевизоров УСЦТ О. М. Артюхов оценивает ситуацию с переходом на телевизоры нового поколения:

— Обычно заводы сопротивляются новому, перестройке производства. Но тут заводы рвались сами внедрять новинки, видя их преимущества, записывали себя в план хоть понемногу. Новые телевизоры 3 УСЦТ менее трудоемки, удобны для производства. В них меньше деталей, они технологичнее. Мы перевернули всю отрасль, больше половины заводов были готовы к их выпуску. И... не дал Минэлектронпром комплектующие. Некоторых нужных позиций нет до сих пор. Мы их знаем наизусть, столько раз о них говорено в ожесточенных баталиях с МЭП. Но дело не сдвинулось.

С трудом выполняется из-за отсутствия элементной базы задание по разработке телевизоров 4-го поколения. Они по потребляемой энергомощности, габаритам, весу не отличаются от предыдущего, но элементная база у них улучшенная: более качественное звучание, автоматическое отключение от сети, настройка тоже автоматическая. К концу 1984 г. Минпромсвязи должен был разработать базовую модель, а Минэлектронпром — комплектующие. До сих пор не все комплек-

тующие разработаны, на некоторые не согласованы ТУ. Невозможно «выколотить» все детали даже для опытной партии в 100 штук, чтобы провести испытания на надежность. Беда еще в том, что часть новых аппаратов будет «новыми старыми телевизорами». Такой интересный гибрид — телевизор нового поколения с унифицированным шасси и... старым кинескопом. В планах на 1987 г. из 3,7 млн. кинескопов — больше половины старых, так называемых планарных. «Каменный век» предлагает Минэлектронпром. И такие «гибриды» — это и мощность, и вес, изображение со временем ухудшится, ухудшены другие потребительские свойства. И — надежность...

Из телевизоров с размером экрана 61 см по диагонали только менее миллиона будет с новыми планарными кинескопами. Производят кинескопы в обрез под план выпуска телевизоров, резерва нет, и идет жесткая торговля: кому они достанутся. К 1990 г. объем выпуска цветных телевизоров 3 и 4-го поколений достигнет 6,7 млн. штук. Для этого нужно соответственное увеличение мощностей Минэлектронпрома.

— Конструкция телевизоров нового поколения разрабатывалась быстро — год-полтора. Но в этой быстроте — свои недостатки. Надо было бы «прокрутить» несколько вариантов, выбрать лучший. Но такой возможности из-за недостатка технологической и производственной базы не было. И документацию пришлось изменять из-за того, что нам поставляли не те комплектующие... Теперь с телевизорами 4-го поколения также порем горячку. Разработка несколько лет пролежит на полке, как и телевизоров 3-го поколения, а ведь можно было хорошенько обкатать,— так считает О. М. Артюхов.

Еще один камешек в «огород» Минэлектронпрома...

Итак, из производимых в 1987 г. моделей немало будет «гибридных». Потребительские свойства их будут хуже тех, что могли бы быть, и модель телевизора 3-го поколения могла бы быть хорошо отработана. Велика дистанция между разработкой и серией. Нужна тщательная подготовка производства. Не раз проскользнуло в наших беседах, что со всеми телевизорами поначалу дела шли неважно, а потом положение исправлялось, заводы их осваивали. Поэтому поначалу все но-

вые модели были менее надежными, чем старые. Но когда они «обкатывались», их уже пора было заменять новыми. Допускать такой стихийной «обкатки» телевизоров нового поколения нельзя: цена может оказаться слишком высокой. И можно ли делать потребителей «подопытными кроликами», чтобы с их помощью годами «обкатывать» новые телевизоры? К тому же опять-таки экономический абсурд: новое изделие, особенно массовое, непременно должно быть лучше и надежнее предыдущего, иначе его в серию запускать нельзя.

Ремонтную отрасль тоже надо подготовить к новым моделям, тем более что ремонт их в чем-то проще: можно менять укрупненные узлы, а в чем-то сложнее: в таком узле трудно вручную отыскать поломку, а системы диагностики есть только в крупных центрах.

И еще. Новые телевизоры дают значительный экономический эффект. На 1 млн. телевизоров — это экономия 150 тыс. кВт электроэнергии, 6,5 тыс. т стали, 3,5 тыс. т дефицитной рафинированной меди. Плюс вдвое меньшая трудоемкость. Если все это умножить на общий объем выпуска, и еще умножить на годы, когда их могли уже выпускать и не выпускали... немалая сумма получается. Ведь парк телевизоров потребляет около 20 млрд. кВт. ч электроэнергии — столько производит Братская ГЭС. Если сменить парк телевизоров на новейшие аппараты, то потребуется в 2 с лишним раза меньше электроэнергии. Стоила игра свеч. И нельзя допускать, чтобы эти миллиарды кВт. ч, которые потенциально можно сэкономить, съедались устаревшими телевизорами.



ЕСЛИ ПРОИЗВОДИМ НЕ ТО, ЧТО НУЖНО,— ПОКУПАЕМ НЕ ТО, ЧТО ХОТИМ

На межреспубликанской оптовой ярмарке товаров культурно-бытового назначения на 1987 г. в Лужниках — около 50 моделей цветных телевизоров, преимущественно нового поколения. Каждый завод-изготовитель представляет немало моделей разной цены — от 640 до 1250 руб., с разным размером экрана. Одних львовских «Электронов» 9 моделей. Есть супермодели с улучшен-

ными потребительскими свойствами, например, дистанционным управлением на инфракрасных лучах. Имея в руках небольшой пенал с кнопками-переключателями, вы можете «управлять» своим телевизором не выходя из-за стола или лежа на диване, с расстояния в 6 м. Телетаймер: аппарат включается и выключается в назначенное время. Семь телеигр — типа теннис, футбол, «стрельба» по движущейся мишени. Телевизор, который принимает, кроме принятого у нас сигнала СЕКАМ, еще и сигнал ПАЛ. Выпускаются такие аппараты в небольших количествах: нет комплектующих. «Фотоны» (Симферополь) тоже есть с дистанционным управлением, здесь разрабатывают развлекательный комплекс — телеигры, но не те, где мячик прыгает от игрока к игроку, а увлекательные игры на базе микропроцессоров. Но это, к сожалению, далекая перспектива, ею занимаются КБ многих заводов. Кто сделает лучше и когда сделает?

Мало моделей с современным оформлением. «Электрон» разработал современные дизайнерские решения, а на конвейере идет пленка под названием «асфальт». Наши «Шилялисы» покупают в капиталистических странах, но только «начинку» в так называемом «технологическом» футляре. Прессформа для стенок телевизора — самая трудоемкая часть оснастки: чтобы сменить ее, надо полтора года. Вот и идут у нас аппараты по внешнему виду — в стиле начала 60-х годов «асфальтового» цвета.

Ситуацию «производство — потребление» комментирует начальник отдела экономических исследований телевизионного института А. Б. Фельдман.

— Мы изучаем рынок лет 15 и знаем о нем очень многое. И можем четко сформулировать прогноз. Но этот прогноз — а он совпадает и с требованиями торговли — не всегда реализуется. То, что предлагается покупателям, не соответствует потенциальному спросу. Во-первых, телевизоров с экраном 51 см надо в 1,5—2 раза больше. Сейчас их выпуск ограничен производством кинескопов. Но главное — неоптимален рынок телевизоров в целом. Мы выпускаем примерно поровну цветных и черно-белых, а соотношение должно быть 80 : 20, естественно, в пользу цветных. В развитых странах практически каждая семья имеет цветной телеви-

5 ЭиОПП № 5, 1987 г.

зор. У нас телевизор тоже есть в каждой семье, но цветных — только 30%. Потенциальный рынок цветных телевизоров очень велик. По нашему прогнозу к 1990 г. из общего выпуска около 10 млн. телевизоров две трети должны быть цветные.

Что для этого нужно сделать?

Нужна разумная структура выпуска телевизоров с разным размером экрана — 61 и 51 см. Их должно быть поровну, а сейчас соотношение 3 : 1. Тем более что разница в цене 110 руб. Естественно, покупали бы больше, если бы к тому же верили в надежность аппаратов. Любопытная деталь: когда в 1983 г. цены на цветные телевизоры снизили на 17%, сохранили прежние цены на «Рубин», «Темп» и «Радугу». И покупки их не снизились: эти телевизоры пользовались у покупателей хорошей славой, их брали, хотя они стали дороже аналогичных моделей... По прогнозам, чтобы цветные телевизоры покупали больше, надо снизить цены.

Производство всех цветных телевизоров старых типов убыточно для заводов, с тех пор как снизили цены на них. Телевизоры нового поколения прежде всего должны быть рентабельными. Экономический эффект от их освоения в народном хозяйстве очень велик, и часть его перешла в цену. Но вот парадокс: телевизоры нового поколения существенно менее трудоемки, в них меньше комплектующих, а себестоимость выше. Дело в том, что большую часть составляет стоимость комплектующих. В мировой практике она чуть больше трети цены телевизора и не растет, хотя изделия электронной техники быстро совершенствуются. У нас цены на электронику не поднимаются, но каждое новое поколение аппаратов дороже, чем предыдущее. Стоимость «электронной начинки» в новом телевизоре больше на 40%, а самих деталей наполовину меньше. Но, поскольку их производство рентабельно, есть база для снижения цены.





ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ: ЧТО ЗА ГОРИЗОНТОМ!

Когда беседуешь со специалистами отрасли, видишь, что кое-что все-таки сдвигается к лучшему, хотя и медленно, очень медленно. Низкое качество радио-электронной аппаратуры давно и бесперебойно поставляет печатным изданиям материал и для фельетонов, и для проблемных очерков. Шесть лет назад состоялся «круглый стол» газеты «Социалистическая индустрия» по проблемам выпуска телевизоров, где руководители отрасли выступили с обещанием изменить положение дел к лучшему. Но больших перемен не было. И сейчас заметно стремление ограничиться полумерами. После длительных препирательств относительно того, кто все же виновен в чрезмерно большом числе ремонтов, взаимных обвинений между министерствами, производящими телевизоры, и Минбытами, в ряде областей страны вводится фирменный ремонт. Он облегчит положение владельцев, но ведь главное — не потушить пожар быстро, а сделать так, чтобы его не было.

Внедряются, хотя и с большим запозданием, аппараты нового поколения. Но «Программа» развития телевизионной техники на 1981—1985 гг. не выполнена. Осваиваются новые «экраны» — электронно-лучевые трубки. Разрабатываются новые системы защиты от самовозгорания — телевизоры нового поколения в этом отношении на порядок благополучнее. Вводятся процедуры, улучшающие качество и надежность. Осваивает новые микросхемы Минэлектронпром. Но всю эту немалую работу покупатель почти не ощущает. Потенциально новые аппараты надежнее, но они хуже освоены производством, и в целом результаты плохо видны. И неблагоприятные тенденции мы пытаемся изменить, потихоньку улучшая, совершенствуя производство, осторожно из года в год ужесточая технические требования, оглядываясь не на мировой уровень, а на то, что могут сделать на заводах. Серьезной перестройки в отрасли нет, и пока не предполагается. Но «щадящий режим» для ненадежных комплектующих переходит в

«щадящий режим» для отраслей, производящих телевизоры и «электронную начинку» для них. Для покупателей же, которые выкладывают за это «чудо» электроники три, а то и больше месячных зарплаты, это оборачивается, выражаясь спортивным термином, «жестким прессингом по всему полю». Руководство отрасли, опираясь на «свою» статистику, имеет возможность утверждать, что в целом все хорошо, а если что и ломается, то — «ничто не вечно под луной». Философское отношение к мытарствам владельцев, базирующееся на постулате — «у нас не хуже, чем у других», поражает единодушием на всех уровнях.

Отсутствие реальной экономической ответственности предприятий-изготовителей за брак и невысокую надежность, «амнистия» отраслей, производящих комплектующие плюс недооценка значимости высокого качества и надежности товаров для народа как программного требования привели к тому, что отрасль встала перед перспективой утонуть в потоках жалоб.

Чтобы поправить дело, недостаточно полумер, а нужна решительная перестройка. Неоднократно предлагалось, и это подчеркивалось на XXVII съезде КПСС, ввести жесткую зависимость заводов-изготовителей от качества их продукции. Всю ответственность за нераспроданный товар, низкое качество, рекламации — на изготовителя! О формах можно подумать. Это заставит подтянуться и смежников. Не странно ли — десятилетия известны ненадежные узлы, недостатки схем, и они не исчезают. К тому же входной, равно как и выходной контроль — полумеры; в лучшем случае он выявит брак, но не поможет дать нужное количество комплектующих и готовых изделий нужного качества. Тем более, что в телевизоре — тысячи деталей, и тщательно проверить каждую — и сложно, и накладно. Пока опыт координации работы смежных министерств и создания совместных программ ощутимых результатов не дал. Может быть, подумать об организации мощных объединений, изготавливающих изделия электронной техники и осуществляющих сборку телевизоров, с мощными научно-исследовательскими подразделениями, если в существующих условиях добиться координации не удается?

Другое средство — о нем много писали, и оно стало как бы само собой разумеющимся, хотя реально

существует скорее в теории, чем на практике. Это комплексные системы управления качеством продукции (тут мы можем опереться на опыт Японии и других зарубежных стран) и преобладание качественных, а не количественных показателей в материальном и моральном стимулировании на всех уровнях, а главное — на каждом рабочем месте, доведение их до каждого исполнителя. Сейчас же из всех элементов управления качеством основное внимание уделяется ужесточению контроля, а не предупреждению выпуска негодной продукции.

И не сдвинется дело с места, если вся оценка качества и технического уровня производимых и разрабатываемых товаров для народа останется сосредоточенной в той отрасли, которая этот товар производит. В мире есть опыт организации хозрасчетных межведомственных центров по изучению спроса на потребительские товары, в том числе телевизоры, которые проверяют их качество, проводят испытания, особенно новых сложных видов техники. Данные о том, какие узлы выходят из строя, об удобстве или неудобстве пользования передаются на заводы-изготовители. Проверяются и серийные, давно выпускаемые вещи — не отошли ли они от эталона, сравниваются однородные товары. Издаются многочисленные журналы, справочники потребителя, делаются прогнозы спроса. Проводятся массовые опросы, охватывающие сотни тысяч владельцев. Такие центры есть, например, в ГДР. Новые товары передаются в распоряжение группы покупателей, которые выносят окончательный приговор, который обжалованию со ссылками на обстоятельства не подлежит. Кто же купит вещь, которая плохо себя зарекомендовала?

Интересна система административно-правовой защиты потребителей в Японии, которая практически полностью действует за счет государства. Более 15 лет действует созданный при кабинете министров Совет по защите интересов потребителей, в который вошли руководители важнейших министерств. В 1970 г. на правах специального юридического лица возник Центр по проблемам жизни народа и бюро с таким же названием. Управление экономического планирования создало около 200 центров по проблемам потребителей. Около

20 тыс. учетчиков не менее 5 раз в году обследуют состояние защиты потребителей.

В пользу создания центров и обществ потребителей в нашей стране неоднократно высказывалась печать. Еще в 1969 г. тогдашний председатель Госстандарта В. В. Бойцов отмечал, что система контроля качества товаров народного потребления разорвана и не обеспечивает связи между производителями и потребителями, которым приходится в своих «домашних лабораториях» производить испытания купленных телевизоров или стиральных машин. И результаты или вообще остаются неизвестными заводам, или тонут в море «в целом благополучной» статистики.

Небольшой такой опыт есть и у нас в стране. Клуб покупателей более четверти века назад был создан при «Вечерней Москве». Интерес к этому делу оказался столь велик, что это удивило даже создателей клуба. Выяснились любопытные данные: на некоторые товары на завод никогда не поступали рекламации. Но стоило опубликовать фото и задать вопрос о том, как эта вещь служит, замечания полились рекой. Оказалось, мало кто пишет на завод, потому что мало кто верит, что сообщение воспримут как руководство к действию.

И лучше, чтобы от лица покупателей выступал не Минторг, чьи интересы не позволяют ему всегда и во всем защищать интересы покупателя, и не Госстандарт, который тоже не может установить жесткий заслон негодным вещам, ибо не имеет экономических рычагов, влияющих на тех, кто выпускает телевизор, ломающийся не раз за первый же год службы. Чтобы разрешали или запрещали выпуск не от нашего имени. А мы с вами.

●

Принятое в мае 1986 г. постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по коренному повышению качества продукции» предусматривает меры, предотвращающие выпуск некачественной продукции. В частности, задания по разработке комплектующих станут обязательными для тех, кто их производит. Объединения и предприятия будут нести полную ответственность за качество продукции и ее соответствие мировому уровню. Потребители смогут в одностороннем

порядке расторгать договор с поставщиком при неоднократной поставке продукции низкого качества. Создан специальный орган вневедомственного контроля — государственная приемка. Предусмотрена материальная заинтересованность в выпуске качественной продукции, дополненная и строгой материальной ответственностью. Некоторые из этих мер, как мы видели на примере отрасли, производящей телевизоры, потихоньку вводились и ранее, например входной контроль. Но не в полном объеме и некомплексно. Но главное — до сих пор соображения производственной необходимости, плана отодвигали даже не на второй план, а гораздо дальше требования качества. Психология, при которой все остальные соображения рассматриваются только под углом качества и требований потребителя, не сформирована, что невооруженным глазом видно в позиции руководства отрасли, отраслевого института. И если эту психологию не сломать, то с трудом будут воплощаться хорошие решения, которых и на предыдущих этапах принималось немало.

ЦВЕТНЫЕ ТЕЛЕВИЗОРЫ: ГЛАВНОЕ — НАДЕЖНОСТЬ

Е. А. ГРЕЧУХИН,
инженер,
Москва

В начале 1986 г. все телецентры страны (их около 120) перешли на цветное изображение, а большинство наших телезрителей по-прежнему смотрят черно-белые передачи. Между тем нередко утверждается в массовой и специализированной печати, что спрос на цветные телевизоры насыщен, начинают преобладать даже «капризы вторичного спроса», тем более, что с 1982—1983 гг. их товарные запасы в торговле «неожиданно» значительно возросли. Посмотрим, так ли это...

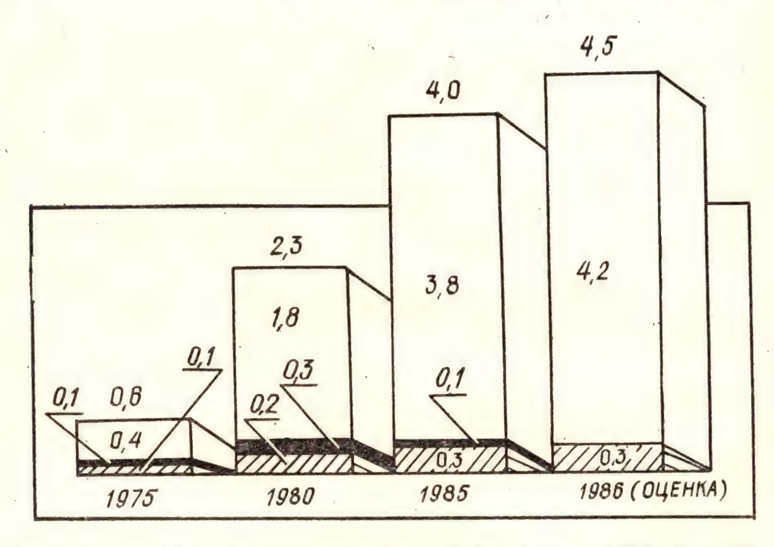


ЗАКОНОМЕРНАЯ «НЕОЖИДАННОСТЬ»

На самом же деле, как это следует из рис. 1—2, дефицита цветных телевизоров в торговле уже с 1979—1980 гг. практически не было. Не было и неожиданного роста их товарных запасов

в торговле: в 1980 г. нереализованный остаток цветных телевизоров составил 0,8 млн. шт., или 35% их выпуска в этом же году. В последующие годы он значительно увеличился и дошел до 50—60% выпуска в соответствующем году. И в 1986 г., по расчетам, их нереализованный остаток в торговой сети составил не менее 40% выпуска. К тому же если бы темпы роста производства цветных телевизоров в 1981—1985 гг. соответствовали директивно предполагавшимся, то нереализованный остаток их в торговле был бы еще значительно больше. И если учесть крайне низкую обеспеченность населения нашей страны цветными телевизорами, то снижение (причем значительное) темпов роста производства цветных телевизоров вряд ли можно признать наилучшим способом уменьшения товарных запасов в торговой сети.

Парк цветных телевизоров составляет сейчас немногим более 20% общего парка (примерно 90 млн. шт.). Приведенные на рис. 1—4 данные подтверждают значительную диспропорцию между производством и продажей цветных телевизоров в течение по крайней мере 15 лет. Еще более значительна диспропорция между производством и продажей телевизоров черно-белого изобра-



ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ ЦВЕТНЫХ ТЕЛЕВИЗОРОВ, МЛН. ШТУК. В СТОЛБЦАХ (СВЕРХУ ВНИЗ): ОБЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО; ПРОДАЖА НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ; НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ОСТАТОК В ТОРГОВОЙ СЕТИ ЗА ГОД; ЭКСПОРТ.

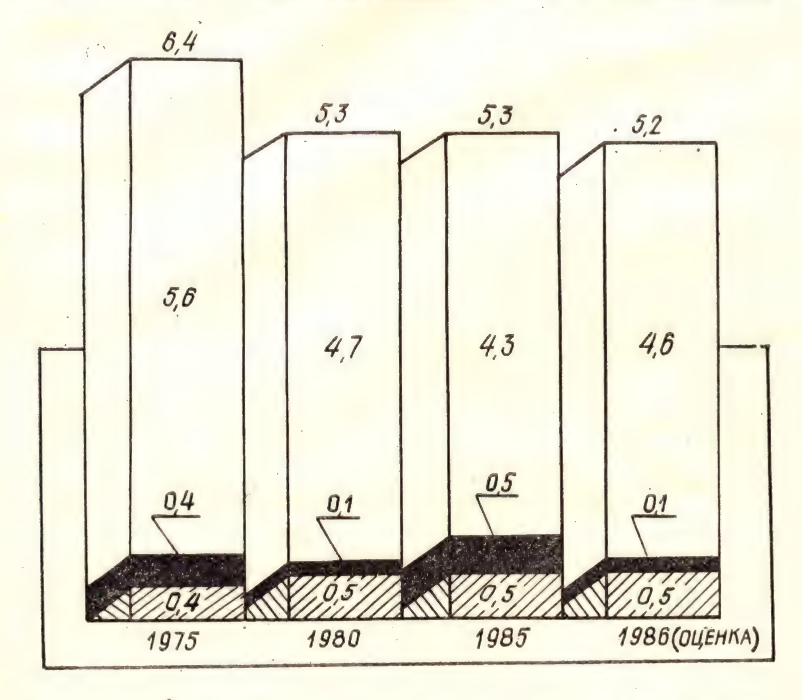
Рис. 1

Рис. 1—2 составлены по: Статистические ежегодники ЦСУ СССР «Народное хозяйство СССР» за 1975—1985 гг.; Статистические сборники Минвнешторга СССР «Внешняя торговля СССР» за 1975—1985 гг.

жения. Нереализованный их остаток в торговле с 1962—1963 гг. линейно возрастал, а в 1985—1986 гг. он составил около 6 млн. шт., или более 100% годового выпуска.

Таким образом, прогнозы специалистов отрасли относительно сбалансированности производства и продажи телевизоров черно-белого и цветного изображения[1] оказались неверными.

В то же время, например, в США и Японии при значительно большей обеспеченности населения цветными телевизорами (около 100 на 100 семей) и при значительно большем их ежегодном выпуске как по объему (около 15 млн. шт.), так и в пересчете на одного жителя страны (приблизительно 0,1, тогда как для нашей страны этот показатель составляет немногим более 0,01),

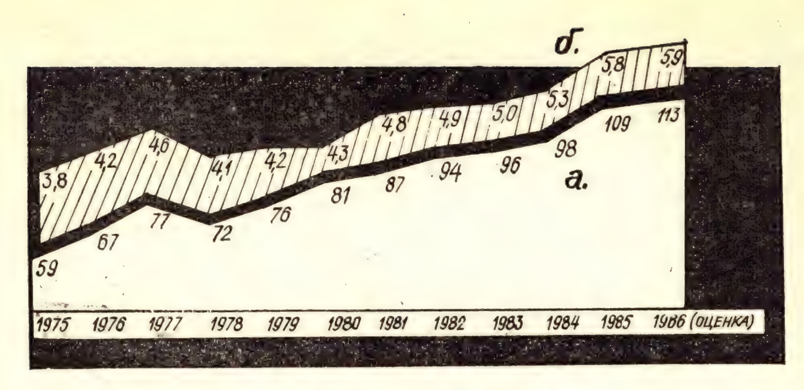


ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЯ ЧЕРНО-БЕЛЫХ ТЕЛЕВИЗОРОВ, МЛН. ШТУК. В СТОЛБЦАХ (СВЕРХУ ВНИЗ): ОБЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО; ПРОДАЖА НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ; НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ОСТАТОК В ТОРГОВОЙ СЕТИ ЗА ГОД; ЭКСПОРТ.

Рис. 2

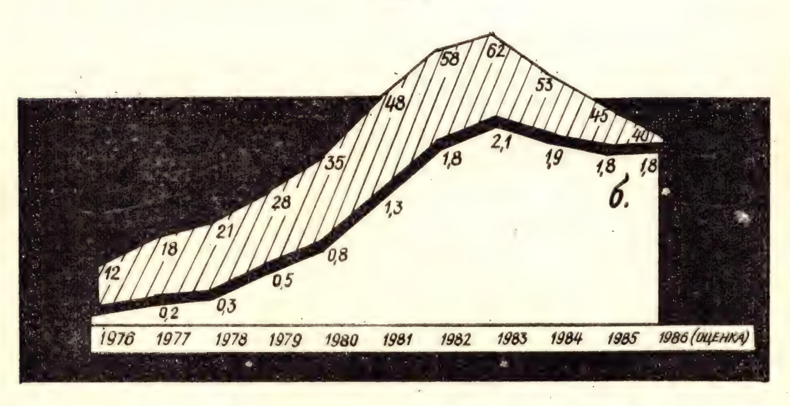
---

[1] Фельдман А. Б. Экономическая оценка развития производства телевизоров и радиоприемников. М., 1973; Радиоэлектроника в быту. Обзор.— «Экономическая газета», 1983, № 21; Чаянов Р. А., Синютин В. М. Производство товаров народного потребления: социально-экономический аспект. М., 1984.



НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ОСТАТОК ЧЕРНО-БЕЛЫХ ТЕЛЕВИЗОРОВ В ТОРГОВОЙ СЕТИ В 1975—1986 ГГ. (1978 Г.— СНИЖЕНИЕ ЦЕН): а) % К ГОДОВОМУ ВЫПУСКУ; б) НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ; МЛН. ШТУК.


Рис. 3



НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ОСТАТОК ЦВЕТНЫХ ТЕЛЕВИЗОРОВ В ТОРГОВОЙ СЕТИ В 1976—1986 ГГ.: а) % К ГОДОВОМУ ВЫПУСКУ; б) НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ, МЛН. ШТУК.

Рис. 4

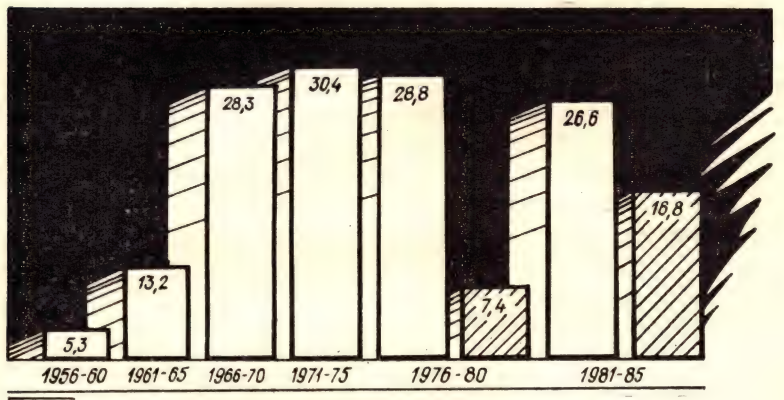
существенной диспропорции между производством и продажей телевизоров не наблюдается.

Вместе с тем нельзя согласиться с довольно частыми утверждениями, что в последние годы население нашей страны приобретает преимущественно цветные телевизоры, а черно-белые покупаются главным образом в качестве вторых аппаратов. Даже в 1985—1986 гг. продажа цветных телевизоров населению страны составляла меньше половины общей годовой продажи телевизо-

ров. В 1982—1983 гг. эта величина составляла соответственно 34 и 38%, а в 1981 г.— 30%. Неправомерность приводимых специалистами утверждений о преимущественном приобретении населением нашей страны цветных телевизоров очевидна и из приведенных на рис. 5 сравнительных данных о производстве и продаже телевизоров черно-белого и цветного изображения по пятилетиям в 1956—1985 гг. Заметим для сравнения, что в США и Японии, например, практически полное переоснащение телевизионного парка с черно-белых телевизоров на цветные было осуществлено не более чем за 13—15 лет (примерно с 1965 по 1980 г.), хотя в небольших количествах (7—8% общего объема продаж) населением приобретаются и телевизоры черно-белого изображения.

И хотя за 1980—1986 гг. темпы роста нереализованного остатка телевизоров в торговой сети значительно снизились, чрезмерно оптимистичные прогнозы делать пока еще рано.

Таким образом, уже **в течение длительного времени наблюдается весьма необычная и крайне нежелательная для нашей экономики ситуация, когда по-прежнему престижные товары народного потребления — цветные телевизоры, обладающие более высокими потребительскими качествами, в очень большом количе-**



ПРОИЗВОДСТВО ЧЕРНО-БЕЛЫХ И ЦВЕТНЫХ ТЕЛЕВИЗОРОВ ПО ПЯТИЛЕТИЯМ

Рис. 5

Данные о производстве цветных телевизоров с 1967 г. (начало серийного выпуска) по 1975 г. не приведены. Его объем составлял не более 1,3 млн. шт. в год.

стве скапливаются в торговле в товарных запасах. Причем общая стоимость этих запасов по самым минимальным оценкам составляет не менее 1 млрд руб. Основной причиной этого является низкая надежность телевизоров цветного изображения, выпускаемых предприятиями нашей промышленности.

Как же объясняют эту ситуацию специалисты отраслевого телевизионного института, работники промышленных предприятий и отраслевых органов? Основными причинами они считают «неумение торговли торговать телевизорами», недостаточную их продажу в кредит, нерациональное их распределение по регионам страны и недостаточную рекламу, а также недостатки технического обслуживания и ремонта телевизоров предприятиями Минбыта. Эти причины имеют то или иное значение, но никак не являются определяющими.

Работники же торговли объясняют ситуацию несоответствием ассортимента выпускаемых телевизоров потребительскому спросу, медленным изменением их ассортимента и недостаточным выпуском аппаратов с принципиально новыми характеристиками. Однако только за 1976—1980 гг. промышленностью было освоено более 70 моделей (точнее — марок) цветных телевизоров, а в 1981—1985 гг. этот ассортимент еще больше расширился, причем с 1982—1983 гг. немалое количество предприятий приступило к серийному выпуску новых цветных телевизоров 3-го поколения. Заметим, что зарубежные фирмы приступали к массовому выпуску такого рода изделий только после достижения ими приемлемого уровня эксплуатационной надежности и приемлемой для массового потребителя их стоимости. Причем стоимость цветных телевизоров, выпускаемых фирмами США, была практически неизменной в течение последних 15—20 лет, хотя их надежность увеличилась за этот же период по крайней мере в 5—7 раз. Существенно улучшились также и их потребительские и технические характеристики.

Еще более значительны товарные запасы телевизоров черно-белого изображения. Думается, основной причиной является просчет работников торговли и промышленности относительно долговременной динамики сбалансированности их производства и продажи. К тому же недостаточно высока их надежность, которая всего лишь в 1,5—2 раза превышает среднюю эксплуатационную надежность цветных телевизоров[2].

---

[2] Достигнутый уровень и перспективы развития отраслевой группы ремонта бытовой РЭА. Обзорная информация ЦБ НТИ Минбыта РСФСР, вып. 1, М., 1986.

ЗДОРОВ ИЛИ БОЛЕН «ДРУГ ДОМА»?

По данным Минбыта РСФСР, в 1985 г. было подвергнуто по крайней мере одному гарантийному ремонту не менее 40—50% цветных телевизоров, приобретенных населением в этом году. Причем каждый цветной телевизор ремонтировался в среднем около 3 раз, вследствие чего немалому количеству владельцев приходилось обращаться к ремонтникам не менее 4—5 раз с последующей заменой аппаратов или сдачей в торговую сеть.

Если же учесть данные Минбыта РСФСР, ЦСУ и Минторга СССР, то за 1981—1985 гг. эксплуатационная надежность цветных телевизоров практически не повысилась, так как приведенная величина (40—50%) их гарантийных ремонтов была по существу неизменной. И по официальным данным надежность увеличилась всего в 1,3 раза, хотя в соответствии с государственным планом стандартизации на 1981—1985 гг. и согласно сообщению руководителей Госстандарта СССР, Минпромсвязи и Минрадиопрома, предполагалось повысить ее не менее чем в 2,5—3 раза при достижении цветными телевизорами наработки на отказ к концу 1985 г. не менее 7000 часов.

Эксплуатационная надежность выпускаемых отечественных цветных телевизоров составляет в среднем не более 2500—3000 часов, причем у некоторых марок, в частности, цветных телевизоров типа УПИМЦТ (за исключением в известной мере «Рубин Ц-202») и переносных цветных телевизоров (за исключением «Шилялиса»), эта величина составляет не более 1600—1700 часов.

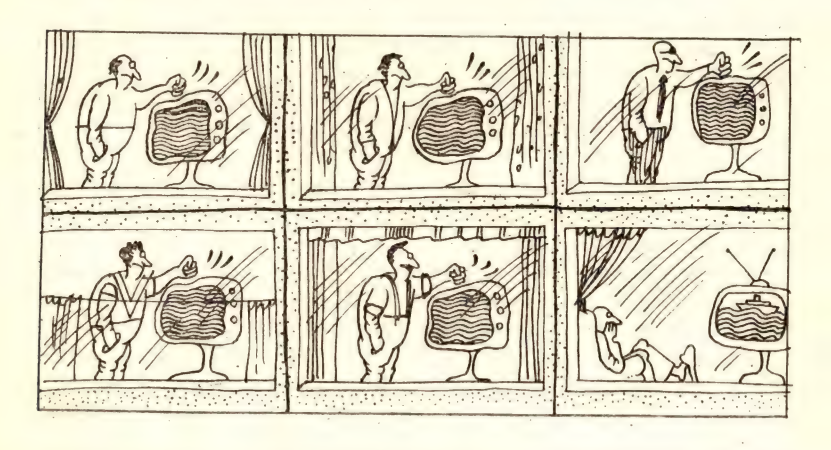
Надежность новых отечественных цветных телевизоров третьего поколения «Рекорд ВЦ-311», «Горизонт Ц-255», «Электрон Ц-265Д» и других, серийно выпускаемых уже с 1982—1983 гг. и являющихся в перспективе базовыми для предприятий телевизионной отрасли, пока что также невысока и составляет не более 3500—3700 часов. Причем и к этим цветным телевизорам много претензий как у владельцев, так и у работников торговли и предприятий Минбыта.

В значительной степени ситуация объясняется крайне низкой нормой надежности, установленной ГОСТом для разрабатываемых и выпускаемых цветных телевизоров. Эта норма до 1982—1983 гг. была настолько низкой, что без особых усилий могла быть реализована практически всеми промышленными предприятиями. По существу она означает, что почти каждый цветной

телевизор уже в течение первого года эксплуатации «на вполне законном основании» мог быть подвергнут по крайней мере одному гарантийному ремонту.

Вследствие столь низкой нормы надежности в 1979—1980 гг. практически всем цветным телевизорам был присвоен государственный Знак качества. Однако уже в 1981 г. вследствие многочисленных жалоб владельцев телевизоров и претензий торговли и ремонтных предприятий Минбыта этот Знак качества по решению Госстандарта СССР со всех цветных телевизоров был снят. Та же история повторилась и ближе к нашим временам. В 1985 г., например, цветному телевизору «Рекорд ВЦ-311» был присвоен Знак качества, а в следующем году — снят. В чем причина скоропалительного решения? Эти телевизоры были выпущены в небольших количествах и объективных данных о результатах эксплуатации у потребителей не могло и быть. Та же история повторилась с цветным телевизором ЗЦСУТ-67 «Электрон Ц-265Д», выпущенным ПО «Электрон» по сути дела в виде опытной партии. С точки зрения потребителей, не говоря уже о требованиях технического прогресса и необходимости соответствия выпускаемых изделий высшему мировому уровню, такую «техническую политику» Госстандарта СССР трудно понять. Но она повторяется и по отношению к другим товарам.

В 1984—1985 гг. норма надежности для цветных телевизоров была повышена Госстандартом СССР более чем в 2 раза, установлена наработка на отказ не менее 2800—3500 часов. Но эта норма эквивалентна тому, что в течение уже первого года эксплуатации у потребителей не менее 30—35% ежегодно выпускаемых цветных телевизоров могло быть подвергнуто по



крайней мере одному гарантийному ремонту. А немалое их количество, учитывая среднестатистический характер этой нормы,— и нескольким. С 1987 г. норма надежности составляет по решению Госстандарта СССР не менее 7500 часов, а к 1990 г. согласно сообщению председателя Госстандарта СССР Г. Д. Колмогорова по Центральному телевидению [3], она будет доведена до 10000 часов. Причем норму надежности на комплектующие изделия электронной техники для цветных телевизоров предполагается повысить к 1990 г. не менее чем в 10 раз!

Однако это характерный пример попыток Госстандарта СССР и других органов **решить проблему качества и надежности главным образом административным путем, а не на основе тщательного инженерного и экономического анализа,** необходимость которого была отмечена в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по коренному повышению качества продукции».

Нереальность «силовых» норм надежности очевидна. Но наряду с этим руководители выпускающих телевизоры предприятий выступают с заявлениями о том, что два-три гарантийных ремонта — «ничего страшного», что в нашей стране с чьей-то легкой руки вопрос «поставлен с ног на голову», а гарантийный срок «стал рассматриваться как срок, в течение которого телевизоры и другие изделия не должны выходить из строя», тогда как за рубежом «все наоборот» (?!) [4].

Между тем, за 1981—1985 гг. предприятия Минбыта РСФСР в среднем ежегодно ремонтировали около половины всех принадлежащих населению РСФСР телевизоров цветного и черно-белого изображения, причем для цветных телевизоров, вследствие их более низкой надежности, эта величина значительно выше (по крайней мере в 1,5—2 раза). В течение первых двух-трех лет эксплуатации подвергаются ремонту практически все телевизоры цветного изображения, находящиеся у населения. Это в среднем. И хотя немало телевизоров в течение длительного времени работает без ремонта, достаточно большое их количество ежегодно подвергается ремонту 3—5 раз или даже больше. Причем в значительной мере обусловлено это не столько качеством ремонта телевизоров ремонтными предприятиями Минбыта, как это часто утверждают работники телевизионной отрасли, сколько их низкой первоначальной надежностью.

---

[3] Проблемы, поиски, решения. Передача по центральному телевидению 7 февр. 1986 г.

[4] Гарантия цветного экрана.— «Социалистическая индустрия», 1986, 8 июля.

Тем не менее многие специалисты отрасли утверждают, что телевизоры цветного и черно-белого изображения после неизбежной обкатки у потребителей в течение гарантийного периода, работают в дальнейшем, как правило, надежно. Неизбежность такой «обкатки» обусловлена, по их утверждению, установленной зарубежными специалистами «особой диалектикой» надежности электронных устройств, согласно которой период их приработки, когда количество отказов максимально, равен гарантийному периоду. И ничего нет страшного, если телевизоры откажут за год три-пять раз. Зато в дальнейшем они будут работать безотказно.

Между тем, по зарубежным данным, к концу первых трех лет эксплуатации у потребителей общее количество подвергаемых ремонту цветных телевизоров, выпускаемых фирмами ФРГ, не превышает 28—30%, а выпускаемых фирмами Японии,— 18—20%. При этом период их приработки в процессе эксплуатации у потребителей составляет в среднем не более двух месяцев, в течение которых выходит из строя не более 9% цветных телевизоров, выпускаемых в ФРГ, и не более 2%, выпускаемых фирмами Японии. Поэтому можно считать, что у японских телевизоров практически нет периода приработки в процессе их эксплуатации у потребителей. Обусловлено это их высокой надежностью.



НЕ ТОЛЬКО ИЛИ ДАЖЕ НЕ СТОЛЬКО КОМПЛЕКТУЮЩИЕ...

Работники телевизионной отрасли утверждают нередко, что главная причина низкой надежности телевизоров — низкие качество и надежность комплектующих изделий электронной техники, основную номенклатуру которых выпускают предприятия Минэлектронпрома. Об этом же говорят и работники других отраслей, выпускающих различную бытовую радиоэлектронную аппаратуру (радиоприемники, магнитофоны и т. п.) или промышленную продукцию с использованием изделий электронной техники (например ЭВМ, промышленные роботы и т. п.). Обычным стало утверждение, что 70—80% отказов цветных телевизоров обусловлено низким качеством и надежностью комплектующих изделий электронной техники (транзисторов, микросхем, кинескопов и. т. п.) [5].

[5] Гвоздарев И. А. Внесем ясность.— «Коммерческий вестник», 1986, № 1.

Все это далеко не так. Проводившиеся автором в течение нескольких лет анализ результатов эксплуатации у потребителей лампово-полупроводниковых и полупроводниково-интегральных цветных телевизоров («Рубин-714», «Темп-714/733», «Электрон-716/722» и других), полупроводниково-интегральных модульных («Рубин Ц-202», «Березка Ц-202» и «Славутич Ц-202»), а также некоторых переносных цветных телевизоров показал, что в процессе эксплуатации в среднем не менее 25—35% их отказов было обусловлено производственно-технологическими дефектами. Работники же телевизионной отрасли (и, в частности, отраслевого телевизионного института) обычно утверждают, что эта величина не превышает 15—20%, причем по утверждению специалистов ПО «Горизонт» она не более 12%, а московского ПО «Темп» — даже не более 5—7%. Заметим, что столь низкий уровень производственных отказов не достигнут даже в лучших зарубежных цветных телевизорах и других бытовых радиоэлектронных устройствах, где он составляет в среднем 25—30%.

По данным ЛПО «Электрон», 20—30% отказов цветных телевизоров, выпускаемых этим объединением, обусловлено их производственными дефектами. Для некоторых марок выпускаемых цветных телевизоров эта величина, согласно данным ремонтных предприятий Минбыта, даже значительно больше.

Что же касается отказов телевизоров из-за выхода из строя их комплектующих изделий, то **данные о количестве этих отказов являются всего лишь формально-статистическими и не характеризуют как истинных причин отказов комплектующих изделий электронной техники, так и истинных причин отказов самих телевизоров.** Отказы комплектующих изделий электронной техники могут быть следствием как их низкого качества или низкой надежности, так и следствием неверно выбранного режима их работы в телевизоре. Однако об этом работники отраслей, выпускающих телевизоры, как правило, не говорят. И это естественно: посредством столь внушительных цифр они оправдывают низкую надежность телевизоров.

Здесь необходим нелицеприятный и детальный анализ причин отказа различных позиций изделий электронной техники. Отметим, что по результатам анализа, проведенного автором, из 900 позиций электрической схемы лампово-полупроводниковых и полупроводниково-интегральных цветных телевизоров 50% отказов приходится всего на 10 позиций (немногим более 1%), а 70—80% отказов — всего на 30—35 позиций. Причем во многих позициях,

где наиболее часты отказы, используются комплектующие изделия электрической техники, применяемые и в других позициях электронной схемы, и там они отказывают очень редко. Или же используются в других телевизорах цветного или черно-белого изображения и других бытовых радиоэлектронных устройствах, где как правило, не отказывают.

Отказы комплектующих изделий электронной техники практически во всех наиболее уязвимых позициях наполовину (а для некоторых и значительно больше) обусловлены схемно-конструктивными недоработками, производственно-технологическими нарушениями в процессе серийного производства телевизоров и недостаточно тщательным инженерным обеспечением этого производства. Все это хорошо известно специалистам телевизионной отрасли, однако теряется среди потока формально-статистических и внешне внушительных цифровых данных. Известно это и специалистам Минэлектронпрома, вследствие чего они не принимают близко к сердцу претензии разработчиков и изготовителей телевизоров. Хотя в целом и нельзя признать уровень качества и надежности комплектующих достаточно высоким.

Аналогичное положение с отказами комплектующих и у переносных и полупроводниково-интегральных модульных цветных телевизоров. Если учесть невысокую надежность аппаратов нового поколения, это будет справедливо и для них.

В целом **надежность цветных телевизоров примерно одинаково зависит от качества разработки, уровня технологии и культуры их производства, включая инженерное обеспечение производства, а также качества и надежности комплектующих и изделий электронной техники.** Этот вывод подтверждают и **зарубежные данные.**



ИНЖЕНЕРУ ИНЖЕНЕРОВО, НО...

Повышению качества и надежности выпускаемых цветных и черно-белых телевизоров не способствует и то, что оценка деятельности промышленных предприятий осуществляется по объему выпуска, а также безусловный приоритет количественных показателей (объем выпуска телевизоров) по сравнению с качеством и надежностью.

С введением в 1983 г. показателя, характеризующего объем выпуска товаров народного потребления на рубль фонда заработной платы ситуация усугубилась, так как данный показатель является по сути валовым и стимулирует предприятия к выпол-

нению прежде всего количественных показателей в ущерб качеству и надежности. Введенное с 1986 г. постоянное «Положение о стимулировании производства товаров народного потребления, выполнении установленных заданий по производству этих товаров на рубль фонда заработной платы и повышении их качества» не устранило несовершенство этого показателя, поскольку регламентация ответственности руководителей за качество и надежность выпускаемых изделий сформулирована в нем недостаточно четко, а число показателей, предусмотренных для такой регламентации, крайне ограничено.

Применяемые показатели качества и надежности (количество подвергаемых гарантийному ремонту телевизоров и поступивших рекламаций на них), несмотря на большие экономические потери предприятий из-за оплаты гарантийных ремонтов, рекламаций и других штрафных санкций, недостаточно стимулируют предприятия к повышению надежности. По существу **промышленные предприятия, как и ремонтные предприятия Минбыта, никак не отвечают за чрезмерно большое количество послегарантийных ремонтов. Поэтому предприятия уделяют повышению надежности — наиболее важному для владельцев телевизоров показателю — мало внимания.**

Ничем не регламентируется ответственность отраслевого телевизионного института, конструкторских организаций и головных промышленных предприятий (а также инженерных подразделений промышленных предприятий-дублеров) за качество разработки телевизоров и подготовку их к серийному производству.

Не стимулирует повышение качества и надежности и порядок аттестации промышленной продукции по категориям качества. Причем введенный с 1 июля 1984 г. «Порядок аттестации промышленной продукции по двум категориям качества», как это ни парадоксально, «работает» на эти цели хуже, чем предыдущий. При аттестации изделий сложной бытовой техники, в том числе телевизоров, теперь стал необязательным отзыв ремонтных предприятий и торговых организаций о результатах их эксплуатации у потребителей. Таким образом, объективность аттестации этих изделий и ее требования снизились, хотя руководители Госстандарта СССР утверждают нередко, что с введением нового «Порядка аттестации промышленной продукции по двум категориям качества» объективность аттестации промышленных изделий существенно повысилась, а ее требования значительно ужесточились [6].

---

[6] Колмогоров Г. Д. Стандарт, технический прогресс и эффективность.— «Экономическая газета», 1984, № 35.

При этом под повышением объективности аттестации понимается то, что она будет проводиться только на основе результатов испытаний аттестуемой продукции в соответствующих испытательных организациях. Но испытывается крайне малое количество (обычно несколько десятков) образцов изделий бытовой техники по сравнению с их гарантийным, а тем более общим эксплуатируемым парком.

Данные об их надежности по результатам этих испытаний, как правило, мало достоверны и нередко значительно отличаются от реальной эксплуатационной надежности. Причем это отличие тем больше, чем более низкой реальной эксплуатационной надежностью обладают эти изделия.



ВМЕСТО РЕЗЮМЕ

Начнем с самого очевидного. Прежде всего необходимо признать, что уровень качества и надежности цветных телевизоров далек как от требований потребителей, так и потенциально возможного уровня. И основное внимание при принятии управленческих решений надо обращать на эксплуатационную надежность, ибо другие потребительские и технические характеристики, при всей их важности, теряют смысл, если надежность низка. Согласно оценке, данной Политбюро ЦК КПСС качеству и надежности цветных телевизоров, «руководители ряда министерств, объединений и предприятий, уделяя внимание количественному росту производства цветных телевизоров, не принимали исчерпывающих мер по повышению качества и надежности как самих телевизоров, так и применяемых в них изделий электронной техники и материалов, что вызывает справедливые претензии покупателей»[7]. С достаточной очевидностью из этой оценки следует приоритет задачи повышения качества и надежности прежде всего самих телевизоров по сравнению с повышением качества и надежности комплектующих изделий электронной техники, хотя и последняя задача нисколько не умаляется.

Нужен тщательный инженерный анализ качества и надежности телевизоров цветного изображения, выпускаемых и предполагаемых к выпуску, установление истинных причин их недостаточно высокого качества и низкой надежности. Необходимо участие

[7] «Правда», 1983, 3 сент.

в этом анализе разработчиков и изготовителей телевизоров и комплектующих изделий электронной техники, а также специалистов ремонтных предприятий Минбыта. Этот анализ особенно важен в связи с переходом промышленности к массовому выпуску телевизоров 3 и 4-го поколений. Пока что, как уже говорилось, их надежность не выше, чем у первых поколений. Происходит это в немалой степени из-за того, что проблема качества и надежности является якобы «неинженерной» и малозначительной по сравнению с другими проблемами разработки «максимально престижных цветных телевизоров».

Пока что имели место лишь единичные случаи такого анализа, причем без участия специалистов ремонтных предприятий Минбыта и только по результатам эксплуатации телевизоров в гарантийный период. Между тем за рубежом фирмы-изготовители телевизоров (как, впрочем, и другой сложной бытовой техники) уделяют очень большое внимание анализу результатов эксплуатации своих изделий у потребителей и считают этот анализ одним из основных средств, способствующих повышению надежности.

Представление ремонтными предприятиями Минбыта предприятиям-изготовителям телевизоров данных о послегарантийных ремонтах телевизоров вообще не предусмотрено нормативными документами. Это надо срочно изменить. Показатели надежности следовало бы распространить не только на гарантийный срок эксплуатации телевизоров, но и на весь морально целесообразный послегарантийный период их эксплуатации.

Необходимо улучшить организационно-методологическое взаимодействие подразделений надежности промышленных предприятий и отраслевого телевизионного института с другими подразделениями. Работники подразделений надежности предприятий отраслевого телевизионного института нередко мало знакомы со схемно-конструктивными особенностями телевизоров и технологией их производства, а разработчики и изготовители телевизоров или комплектующих изделий электронной техники — с реальными результатами эксплуатации телевизоров у потребителей и результатами их испытаний на надежность.

НЕ ТОРГОВЛЯ, А МАССОВЫЙ ПРОКАТ

П. С. ЗАКУСИЛОВ,
радиоинженер,
Новокузнецк

Что можно сделать, чтобы телевизор в квартире всегда работал? Изменить метод обслуживания телевизоров.

Министерству промышленности средств связи СССР и другим ведомствам, в ведении которых находятся заводы-изготовители, необходимо подчинить ремонтные предприятия (телеателье), и прекратить продажу телевизоров через торговую сеть. Выпускаемые телевизоры поступают в телеателье, которые проверят их качество, устранят появившиеся при транспортировке дефекты и возьмут эти телевизоры на баланс своего предприятия. Телеателье станут «службой сервиса».

Если жителю города или поселка потребуется телевизор, он сделает заявку в эту «службу сервиса» и ему привезут домой телевизор нужной марки, квалифицированно установят его, а телезритель вместе с квартплатой через сберегательную кассу будет платить за эксплуатацию телевизора. Если телевизор выйдет из строя — владелец сообщает диспетчеру и ему взамен привозят той же марки или равноценный телевизор, а неисправный поступает для ремонта в мастерскую. А если произошла задержка, то телезритель на этот срок от оплаты освобождается. Отремонтированный в мастерской телевизор будет установлен другому телезрителю по его заявке. А когда произойдет полный износ телевизора, служба сервиса списывает его со своего баланса и передает, например, в пионерские клубы и т. п., а для пополнения телевизионного парка заказывает на завод-изготовитель необходимое количество.

Служба сервиса, зная свой парк телерадиоаппаратуры, сможет более четко планировать ремонт и заявки на запасные детали. Она превратится в промышленное предприятие со всеми вытекающими преимуществами в организации труда: здесь можно применить самую современную технологию, бригадную систему и ввести конвейерный способ ремонта.

Большие экономические выгоды от такой реорганизации получит государство. Если сейчас трудно определить количество телевизоров, находящихся в эксплуатации и требующих ремонта, то еще труднее определить, сколько выпускать новых телевизоров. Неритмичность производства телевизоров наносит огромный ущерб эко-

номике страны. Через службы сервиса можно будет иметь полную ясность: сколько телевизоров работает, сколько требует ремонта, сколько необходимо заменить на новые, сколько и каких необходимо запчастей и т. д. В министерствах и и на предприятиях, занятых выпуском новых телевизоров, планирование будет не от достигнутого, а от потребностей собственных сервисных предприятий.

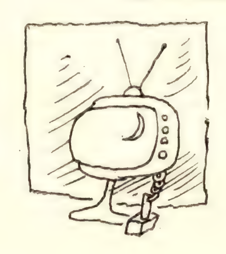
А что же получит от этого телезритель? Он будет иметь всегда исправный телевизор в своей квартире и будет избавлен от многих хлопот и от неожиданных периодических расходов, которые появляются во время ремонта телевизоров, избавится от хлопот, возникающих при сдаче состарившегося и покупке нового телевизора.

Понятно, что в один месяц, день или даже год перейти к такой системе невозможно: пока имеется огромный парк телевизоров в личном пользовании. Можно сделать переход постепенным. Сначала подчинить ремонтные предприятия изготовителю и на эти предприятия постепенно передавать всю выпускаемую аппаратуру и использовать ее только по методу проката, причем предлагать прокат тем, кто доставил в ремонт свои телевизоры. По мере старения их индивидуального парка и его иссякания можно переходить на прокат.

Мне могут возразить, что прокат телевизоров уже имеется в службе быта и нет необходимости начинать другой. Но существующий прокат слишком мал и слишком «гол» — выдали, взяли обратно... Неисправен — отвезли в то же телеателье. Предлагаемый прокат будет массовым, себестоимость его будет низка и потребителям он выгоден.

В каждой квартире много аппаратов: электро- или газовая плита, стиральная машина, магнитофон. Самый сложный, безусловно, телевизор. И он станет еще сложнее: появились видеокассеты, видеомагнитофоны, телеигры. Завтра телезритель с помощью этого аппарата сможет получать информацию из библиотек, послезавтра... Ему трудно будет жить, если этот аппарат выйдет из строя. Ему нужен каждый день исправный аппарат. Рассчитывать на то, что такой сложный прибор никогда не выйдет из строя — утопия. А вот сделать так, чтобы и в таком случае потребитель не испытывал никаких неудобств — можно!

Рис. А. ШАБАНОВА





ИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ КОМАНДИРОВКИ



СИБИРЯКИ НА КУБЕ

С. А. БЕРЕЗИН,
кандидат физико-математических наук,
Б. Л. ЛАВРОВСКИЙ, А. М. ПОЗДНЯКОВ,
кандидаты экономических наук,
Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР, Новосибирск

Мы, трое сибиряков-экономистов, провели на Кубе в общей сложности более двух лет: с декабря 1982 г. по май 1985 г. Впервые в истории двух академий — Кубы и СССР — была осуществлена совместная работа по составлению комплексного прогноза социально-экономического развития одного из регионов страны, а именно — специальной муниципии острова Хувентуд. В этой работе мы и приняли участие вместе со специалистами из других советских организаций под общим руководством Института Латинской Америки АН СССР. Работа была положительно оценена кубинскими руководителями и послужит ориентиром в предплановых исследованиях и плановых расчетах.

Экономическая наука на Кубе переживает период становления. Необходимость ускоренного развития страны обусловила организацию разветвленной сети органов планирования в республике: Госплан, плановые отделы в министерствах, провинциях, муниципиях, на предприятиях. При Госплане функционируют два научно-исследовательских института, в задачи которых, помимо совершенствования методов планирования и управления, входят исследования по развитию и размещению производительных сил, предплановые разработки, составление целевых программ и др. Работы, выполняемые институтами, имеют прикладной характер, и в целях повышения их эффективности за последние годы большое внимание уделяется развитию академической науки. Так, в 1984 г. образован Институт математики, кибернетики и вычислительных методов, одно из ведущих мест в котором занял отдел экономической кибернетики (в 1986 г. он вошел в состав нового института: кибернетики, математики и физики). Активизировалась работа по исследованию социальных и социально-экономических проблем в отделе социологии Института общественных наук. Территориальные аспекты планирования разрабатываются в Институте географии и в Институте физического планирования Госплана.

Академия наук Кубы испытывает острый дефицит в научных кадрах, что не позволяет создать в республике НИИ экономического профиля, хотя и существует решение об его организации. В подготовке и научном росте кадров большую помощь Кубе оказывают страны СЭВ и в первую очередь — СССР. Почти треть сотрудников отдела экономической кибернетики получили высшее образование в СССР, столько же прошли у нас научную стажировку. В своей работе мы постоянно сотрудничали с кубинцами — выпускниками советских вузов, и именно с ними мы легче всего находили общий язык как в прямом, так и в переносном смысле. Целенаправленная работа по обеспечению роста научного потенциала специалистов нашла отражение в ряде фундаментальных исследований по проблемам совершенствования методов планирования на основе использования математического аппарата. Это, собственно, и позволило Академии наук Кубы взяться за разработку программы социально-экономического развития острова Хувентуд.

С советской стороны в группу по составлению комплексного прогноза вошли специалисты по агрохимии, сельскому хозяйству, лесу и экономике. Задачи последних составили консультации и непосредственное участие в формировании концепции развития, построении математического аппарата, отладке и реализации в

практических расчетах модельного комплекса, анализа вариантов развития на перспективу.

Для формирования концепции необходимо было изучить состояние и эффективность использования природных ресурсов острова, возможности их увеличения в перспективе. Ответы на многие вопросы дали исследования агрономов, агрохимиков, лесников. Что касается разработки экономического прогноза, то работа над ним требовала специальных знаний не только в математическом моделировании, но и в региональном планировании, предполагала определенный уровень подготовки в конкретной экономике.

Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР много лет занимается исследованием проблем регионального планирования с использованием математических моделей. Разрабатываемая в нем методология регионального планирования широко известна в стране и за рубежом, что и предопределило поездку сибиряков на Кубу.

Большинство советских специалистов живет в Гаване (в которой проживает 20% населения Кубы), однако многие из них поселяются и в других районах страны. Мы, например, жили на берегу моря, в поселке Аламар (10 км от центра Гаваны). Жизнь в нашем Аламаре начиналась рано. Уже в 7 часов школьники 4—10 классов отправлялись на автобусах в советскую школу при посольстве, расположенную в Гаване в живописном здании бывшего монастыря; через час отъезжали школьники начальных классов (их школа расположена ближе). Одновременно со школьниками разъезжались в разные стороны автобусы и автомобили с советскими специалистами (доставка на работу и с работы предусмотрена контрактом).

Удивила нас организация оплаты проезда в городском общественном транспорте. На Кубе большая часть пассажирских перевозок осуществляется автобусами. На конечных остановках нередко можно увидеть две очереди: гарантирующую место для сидения и обеспечивающую право на вход в автобус. Посадка ведется только через переднюю дверь, рядом с которой установлена массивная металлическая касса. Пассажир при входе опускает в кассу монету достоинством в 5 сентаво (примерно 5 коп). Падая, она издает своеобразный звон, и водитель знает, что проезд оплачен. Если звона нет, водитель быстро выявляет «зайца». На междугородних автобусах работают привычные для нас кондукторы, которые продают стандартные проездные билеты.

Во время посадки пассажиров из очереди «с местом» водитель следит и за наполняемостью салона. Как только все места

оказываются занятыми, он закрывает дверь и подает автобус к очереди с правом только на вход. На промежуточных остановках очередей на посадку нет, однако и на них пассажиры входят в автобус только через переднюю дверь с монетой в руках.

Мы приезжали в центр Гаваны в Академию наук Кубы, которая расположена в здании Капитолия — точной копии римского. Однако предметом наших научных интересов, как уже говорилось, являлся остров Хувентуд, который находится примерно в 90 км от южного побережья Кубы. Туда нам приходилось летать на самолетах кубинской авиакомпании «Кубана» в командировки. Остров был открыт Христофором Колумбом в 1494 г. и с тех пор сменил множество названий, в последний раз — в 1979 г., когда из Пиноса был переименован в Хувентуд в честь большого вклада молодежи («хувентуд» по-испански — молодость, молодежь) в преобразовании этого ранее отсталого региона страны. Показателем быстрого развития острова может служить «взрывной» рост его населения: в 1960 г. здесь проживало около 11 тыс. жителей, в 1970 — 30 тыс., в 1980 — 60 тыс. Заметим, что последняя цифра показывает лишь число постоянных жителей. Помимо них, в 1980 г. на острове проживало около 5 тыс. временных рабочих и более 20 тыс. школьников — учащихся так называемых «школ в поле» — об этих учебных заведениях речь впереди. Такая структура населения составляет специфику именно этого региона.

Два слова об административном делении страны. Куба, население которой составляет около 10 млн. человек, имеет 15 провинций, в самой большой из них — городе Гавана — проживает около 2 млн. жителей, в самой маленькой — провинции Сьего де Авила — около 330 тыс. Все провинции разбиты на муниципии, но есть одна специальная муниципия центрального подчинения, то есть обладающая правами провинции,— это остров Хувентуд. Центр муниципии — город Нуэва-Херона, где проживает примерно половина постоянного населения острова.

Основа экономики острова — цитрусоводство. Климатические условия здесь таковы, что созревание грейпфрутов происходит на три недели раньше, чем в других районах, занимающихся их выращиванием, в том числе и за границей. Эта особенность и послужила основой для ориентации на выращивание грейпфрутов в целях дополнительных валютных поступлений от их экспорта. На обслуживание цитрусоводства были ориентированы строительство водохранилищ и дорог, создание широкой сети уже упомянутых «школ в поле». Учащиеся совмещают в них учебу с еже-

дневной работой на плантациях. Эта форма обучения распространена по всей Кубе. Ученики «школ в поле» (это ученики школ второй ступени — с 7 по 9 класс и так называемых преуниверситариев — с 10 по 12 класс — находятся на полном государственном обеспечении (форма, питание, учебники и т. д.). Каждый день 3—4 часа они посвящают работам на плантациях, в остальное время — уроки, культурные и спортивные мероприятия и т. п. Интересно, что на острове Хувентуд в подобных школах обучаются не только кубинцы, но и дети из Никарагуа и некоторых африканских стран, проходящие, по мнению кубинских руководителей, «школу социализма». В начале января, когда в Нуэва-Хероне проходит традиционный праздник урожая, эти юноши и девушки, одетые в национальные костюмы, танцуют вместе со всеми, внося особый колорит в и без того пеструю толпу местных жителей — «пинеро», как их называют на Кубе.

Пинеро — жители острова Пинос — являются потомками представителей разных рас и народов: испаноязычных выходцев с Канарских островов и Иберийского полуострова; китайцев, законтрактованных в свое время для работ на сахарных плантациях; англоязычных негров с острова Большой Кайман, а также японцев, мексиканских индейцев, греков, поляков. Кроме того, тот факт, что остров Хувентуд являлся в последние 15—20 лет территорией быстрого освоения, вызвал большой приток мигрантов, особенно из восточных провинций, что наложило свой отпечаток на культурный облик местных жителей. Обратный поток — мигрантов с острова — тоже достаточно силен. В этом отношении, как и в некоторых других, остров Хувентуд напоминает нашу Сибирь, тем более что в середине прошлого века он был местом ссылки и заключения, а в 20—30 годы нашего века здесь была сооружена по американскому проекту «образцовая тюрьма», в которой, в частности, отбывали заключение Ф. Кастро и другие участники героического штурма казармы «Монкада».

Для нас, приехавших на остров из настоящей Сибири, многое было, конечно, диковинным и непривычным, прежде всего — природа. Кубинцы шутят, что в СССР год состоит из двух зим — одной белой и одной зеленой. На Кубе же два лета — одно влажное, другое сухое. При этом влажное лето приходится на летние месяцы и поэтому называется просто «лето»; сухое лето называется «зима», его средняя температура чуть ниже, и поэтому нам оно понравилось больше.

Даже в самое жаркое время в толпе кубинцев можно встретить чихающих, сморкающихся и кашляющих, причем вирусные простудные заболевания не имеют, как у нас, сезонного харак-

тера и являются просто одной из черт существования. Надо сказать, что кубинцы по праву гордятся своим здравоохранением, они победили многие заболевания, которые характерны для тропиков, их медицина во многих отношениях достигла мирового уровня. Нам, к счастью, услугами медиков пользоваться почти не приходилось, хотя некоторые неприятные сюрпризы подстерегают тех приезжих, которые пренебрегают элементарной техникой безопасности. Например, дно моря в районе Аламара, где мы жили, буквально усеяно морскими ежами, поэтому купаться приходилось в резиновых тапочках или кедах, чтобы не «занозить» ноги длинной (до 10 см) иглой, которую не достанешь без оперативного вмешательства. В ноябре-декабре, когда вода становится относительно прохладной, близко к берегу подходят медузы под названием «португальский кораблик». Их длинные щупальца содержат яд нервно-паралитического действия, поэтому их прикосновение, мягко говоря, неприятно. Кроме того, как морские, так и сухопутные растения здесь могут также вызвать нежелательную аллергическую реакцию, поэтому заповеди «не трогай, не нюхай, не пробуй» весьма полезны. С другой стороны, под руководством старожилов мы не преминули отведать экзотических плодов: манго, авокадо, фрута-бомбу и некоторые другие. Все они составляют сезонную добавку к рациону кубинцев, основа которого — рис, фасоль, овощи и в меньшей степени мясо, рыба, яйца, молоко.

На Кубе почти на все основные продукты питания существует карточная система, которая гарантирует населению весьма богатый набор продуктов по вполне доступным ценам. Кроме того, существуют два типа рынков — свободный и параллельный, на которых можно купить как продовольственные, так и промышленные товары. Как следует из названия, каждый может купить на свободном рынке некоторые продукты (например, яйца, хлеб, рыбу) без ограничения в объеме. Некоторые из рационированных товаров также появляются на свободном рынке, но по ценам в 4—5 раз более высоким (сигареты, молоко, рис). На параллельный рынок доступ также свободен, цены там в 5—10 раз выше и продаются там продовольственные и промышленные товары высокого качества — деликатесы в широком смысле этого слова (некоторые виды мяса и мясопродуктов, ликеры, лягушачьи лапки, высококачественные консервы, а также кроссовки, джинсы и другой модный ширпотреб, в основном импортный). Как неоднократно заявляло кубинское руководство, страна в состоянии отказаться от карточной системы, но опрос общественного мнения

показывает, что подавляющее большинство высказывается за ее сохранение.

Конечно, наличие в стране достаточно широкой сети магазинов (практически — в каждом отеле есть такой магазин), в которых дефицитные товары продаются за доллары, создает возможности для спекуляции товарами и валютой, однако доходы населения в известной мере находятся под народным контролем, который осуществляют комитеты защиты революции (КЗР) — самая массовая общественная организация, членами которой являются около 6 млн. кубинцев. КЗР взял на себя достаточно много функций, основная из которых — мобилизация населения на защиту революционных завоеваний от внешней агрессии и внутренней контрреволюции — была сформулирована еще в 1960 г., в период их образования.

КЗР объединяют в своих рядах представителей разных социальных и профессиональных слоев, людей с различными уровнями образования и политической зрелости. Комитеты проводят по месту жительства массовые политзанятия, в которых участвует каждый третий кубинец. Посты КЗР есть в каждом районе, практически — в каждом крупном дворе, причем вся их деятельность ведется строго на общественных началах. В народе эти комитеты называют «недремлющим оком революции», но их члены отнюдь не ограничивают себя политической, правоохранительной и воспитательной деятельностью, живо реагируют на самые различные проблемы, возникающие в обществе. Например, в последнее время они взяли на себя организацию сбора вторсырья по всей стране.

С работой членов КЗР сталкиваешься буквально на каждом шагу. Один из нас, увлекшийся фотографированием тропических красот в неположенном, как оказалось, месте, был моментально препровожден вежливыми, но настойчивыми членами КЗР в соответствующее место, и после выяснения обстоятельств так же вежливо и быстро возвращен «в исходную точку». Читая детективные произведения кубинских писателей, сразу отмечаешь наиболее специфическую черту: следователь, расследующий обстоятельства преступления, прежде всего опрашивает члена КЗР, дежурного в микрорайоне, и просто наблюдательных граждан, охотно делящихся всем, что знают,— в итоге собирается чрезвычайно важная, если не ключевая информация.

Кубинцы вообще — народ живой, открытый, веселый и общительный. Не стесняются громко говорить, напевать, смеяться, жестикулировать. Курят крепкие сигареты без фильтра (люди посолиднее — сигары) всюду, включая аптеки и библиотеки, при-

чем женщины — едва ли не больше, чем мужчины. На улицах много забегаловок, где каждый может выпить 30-граммовую порцию крепкого и сладкого черного кофе (обязательно процеженного через марлевый фильтр) в качестве допинга, так необходимого в каждодневной суете. Часто встречаются бары, в которых подают спиртное — тоже мини-порциями и без всякой закуски, однако пьяных на улицах нет, понятие «вытрезвитель» в обиходе отсутствует. Прохладительные напитки и пиво подаются только со льда — в любом кафе, баре, буфете и т. д., и если у вас болит, например, горло — придется некоторое время ждать, пока напиток согреется.

Еще одна непременная черта кубинского быта — мороженое. Его продают в специальных кафе с традиционным одинаковым для всех мест названием «Коппелия» или просто на улице. Сортов мороженого много, оно довольно дорогое (примерно 50 коп. порция), но неизменно очень вкусное — от простого ванильного до экзотического апельсинового с ананасом. Газированной воды в нашем привычном понимании на Кубе нет, но повсюду можно видеть тележки продавцов «гранисадо» — молотого льда с фруктовым сиропом, который подается в картонных кулечках разового пользования. Продавцы «гранисадо», как и другой мелкой розницы, как правило, мужчины, так же как и продавцы газет, которые с раннего утра ходят по улицам Гаваны и предлагают (часто с умопомрачительной дикцией) свой товар — от наиболее популярной «Гранмы» до местной «Гаванской трибуны».

Весьма яркое впечатление осталось от кубинского телевидения. Информация подается в форме живой беседы, непринужденно, раскованно. Дикторы не боятся ошибиться, оговориться, часто подшучивают над собой. Операторы не боятся показать телевизионную «кухню» — часто используются прямые передачи в эфир, что способствует непосредственности, оперативности, у телезрителя возникает чувство причастности к освещаемым событиям. На экране телевизора меньше говорят и больше показывают. Информационные передачи обязательно прерываются вставными музыкальными номерами — для разрядки.

Девиз кубинской прессы — оперативность, что позволяет при малом числе печатных изданий все-таки удовлетворять информационный голод. Газеты пишут обо всем, но с явным преобладанием материалов о Латинской Америке. Корреспонденции об «остальном мире» отбираются под таким углом зрения, чтобы заинтересовать кубинского читателя. Раз в неделю выходит «толстая» газета «Опина» (типа нашей «Недели»), с развлекательно-занимательным уклоном. Здесь можно узнать последние новости

из мира науки и искусства, прочитать кулинарные и другие рецепты, обсудить новинки моды. Это издание регулярно производит различные опросы читателей, в частности определяет самые популярные шлягеры как отечественного, так и иноземного происхождения. По итогам этой ранжировки в конце каждого месяца формируется репертуар двухчасового телевизионного концерта звезд, а в конце года — итогового шоу.

Вообще говоря, и это относится к разного рода деятельности, кубинцы весьма восприимчивы к чужому опыту и заинтересованно его изучают под углом зрения быстрейшего применения к кубинской действительности. Этим объясняется, в частности, тот факт, что помимо научной деятельности членам нашей группы пришлось много поработать на ниве просвещения: мы читали лекции, проводили семинары, давали консультации и т. д. Контакты с кубинскими учеными и производственниками, завязавшиеся на этой основе, были неформальными, что, конечно, пошло на пользу делу. Помимо достижения практических целей, работа над программой социально-экономического развития острова Хувентуд позволила поднять авторитет академической науки в директивных органах республики, расширить научный кругозор специалистов, принявших участие в ее разработке, укрепило советско-кубинские научные связи. Подтверждением этого является план сотрудничества на 1986—1990 гг. между Академиями наук Кубы и СССР по исследованию проблем территориального планирования.

Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР отвечает в этом плане за тему «Разработка математических моделей для территориального планирования». С кубинской стороны нашим партнером выступает Институт кибернетики, математики и физики.

В октябре 1986 г. на Кубу выезжала научная делегация ИЭиОПП, которая оговорила условия и формы сотрудничества; совместно с кубинскими учеными был составлен рабочий план. Его теоретические разделы подкреплены практическими расчетами экономического развития одной из провинций республики — Матансас. Это позволит обобщить совместные исследования в виде методических материалов и рекомендовать их к широкому использованию в научной и плановой работе.





О ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКОМ ПРОЕКТЕ «ЭВРИКА»



А. Л. ФЕДОТОВА,
кандидат экономических наук,
Институт экономики мировой социалистической системы АН СССР,
Москва

В 1985 г. Франция обратилась к странам Западной Европы с предложением организовать сотрудничество в области новейшей технологии. Так возник проект «Эврика»[1], призванный мобилизовать научно-технические силы Западной Европы на пять «конкретных целей и программ» в области информатики, дальней связи, робототехники, биотехнологии и новых материалов.

В июле 1985 г. в первой межправительственной конференции стран-участниц в Париже участвовали представители 17 государств (кроме 12 стран ЕЭС, Норвегия, Швейцария, Австрия, Швеция и Финляндия). Участником конференции был и председатель Комиссии Евро-

[1] Сокращенно от European Research Coordinating Agency — Европейское агентство по координации научных исследований.

пейского Сообщества (КЕС), а также представители крупнейших французских компаний. Была сформирована консультативная группа, целью которой должен был стать поиск путей сотрудничества, приемлемых по крайней мере для основных стран, желающих участвовать в проекте.

В ноябре 1985 г. в Ганновере (ФРГ) состоялась вторая межправительственная конференция по проекту «Эврика». В ней приняли участие министры иностранных дел и научных исследований 18 государств (17 участвовавших в предыдущей встрече плюс Турция) и представители КЕС. Была принята Декларация о принципах технологического сотрудничества в рамках проекта и достигнута договоренность по десяти конкретным проектам сотрудничества в области передовой технологии на общую сумму 2,7 млрд. фр. франков, объединившие 12 из 18 стран — участниц «Эврики».

С 30 июня по 1 июля 1986 г. в Лондоне прошла третья межправительственная конференция по программе «Эврика». Она завершила дискуссии по организационным вопросам и практически положила начало исследовательской программе. Был создан международный секретариат — оперативный рабочий штаб «Эврики» и одобрены 62 новых проекта сотрудничества на сумму в 2 млрд. европейских валютных единиц —(13,5 млрд. фр. франков). Проекты связаны с исследованиями в области электроники, транспорта, медицины, сельского хозяйства, организации промышленного производства, робототехники и т. д. Срок реализации соглашений — от 2 до 10 лет. В Лондоне в качестве нового члена «Эврики» была принята Исландия.

ЦЕЛИ «ЭВРИКИ»

Примерно за полгода проект превратился из идеи во вполне реальную программу. Скорость, с которой стороны взялись за реализацию проекта, свидетельствуют об актуальности поднятых «Эврикой» проблем и задач, и не только для Западной Европы, а для всего мирового сообщества.

Наукоемкие отрасли стали сегодня основным двигателем промышленного развития государств. Наукоемкая продукция превратилась в значительный и исключительно динамичный сектор международной торговли. Если в первые послевоенные годы лидерство США в этой области было бесспорным, то в последние 10—15 лет высокие темпы промышленного развития Японии и Западной Европы поставили его под сомнение.

Конкуренцию Соединенных Штатов с японскими и западноевропейскими конкурентами об-

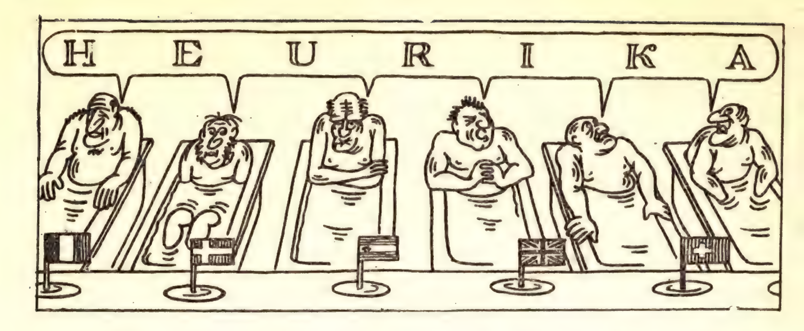
острает тот факт, что происходит выравнивание не только экономического, но и научно-технического развития этих государств. И Япония, и ведущие страны ЕЭС опережают США по темпам роста численности ученых и инженеров, занятых НИОКР. Снижаются роль США в сфере патентования и их доля в мировом экспорте лицензий. Все чаще американцы уступают конкурентам в скорости внедрения изобретений в производство и по темпам обновления промышленной продукции, по ряду важнейших показателей конкурентоспособности: новизне изделий, их эксплуатационным характеристикам, качеству и надежности, объему предоставляемых услуг. Однако все это не означает, что роль США в научно-техническом прогрессе снизилась: просто окрепли конкуренты. Сегодня промышленный и научно-технический потенциал Соединенных Штатов несопоставим с потенциалом их главных соперников: ни в одной из ведущих областей научно-технического прогресса они еще не заняли бесспорно лидирующих позиций [2].

Вместе с тем у Западной Европы по сравнению с США есть и определенные преимущества. Это стойкие научно-технические и производственные традиции в отдельных отраслях производства; высокий научный уровень ряда крупных, давно сложившихся национальных исследовательских коллективов; уникальный характер некоторых специализированных национальных компаний и предприятий, который обеспечивает им монопольное положение на рынке какой-либо продукции; наметившаяся тенденция решать крупные научно-технические и производственные задачи коллективными усилиями ряда государств; расширяющийся программный подход Европейского сообщества к проблеме ускорения научно-технического прогресса. В настоящее время коллективными усилиями западно-европейских партнеров достигнуты определенные успехи в аэрокосмической промышленности, ядерной технике и технологии, микроэлектронике, программном обеспечении ЭВМ, обработке информации, комплексной автоматизации производства. Как видим, создание «Эврики» стало закономерным шагом в сотрудничестве государств этого региона.

Толчком к созданию западноевропейского технологического сообщества, с одной стороны, стал факт размещения на территории Западной Европы американских ракет средней дальности и планы США по ми-

---

[2] Япония и западноевропейские компании, например, контролируют менее 10% внутреннего рынка электроники в США, а 90% используемых в Японии и Западной Европе промышленных ЭВМ разработаны американскими фирмами или их филиалами за рубежом. См., А. Быков, Н. Шмелев. Конкуренция и кооперация на мировых рынках высокой технологии.— «МЭиМО», 1986, № 9.



литаризации космоса, с другой стороны, технологическое отставание западноевропейских государств в таких ключевых направлениях нынешнего этапа научно-технической революции, как микроэлектроника и биотехнология. Наряду с этим, определенные достижения Западной Европы в мировом технологическом обмене позволяют ей сделать попытку вырваться из-под жесткого американского контроля в этой области международных отношений и попытаться добиться относительной самостоятельности.

Сплочению европейских государств в рамках проекта способствует и технологическая политика США, явно «перегнувших палку» в отношениях с капиталистическими партнерами. Это и давление на союзников с целью вынудить их участвовать в СОИ в качестве субподрядчиков (причем, по мнению западных специалистов, субподряды будут на несколько ступеней ниже их истинных технических возможностей). Это и попытка «перекачки мозгов» в США, и жесткой изоляции партнеров от наиболее передовой технологии под предлогом ее военного назначения. Это и стремление американцев навязать свою волю не только в технологическом обмене между Востоком и Западом, но в принципе контролировать либо просто взять в свои руки мировой технологический обмен.

Главная цель «Эврики» — создание Европейского технологического сообщества (ЕТС), которое, как сформулировано в Декларации, призвано «путем более интенсивного сотрудничества между предприятиями и научно-исследовательскими институтами в области передовой технологии увеличить продуктивность и конкурентоспособность отраслей промышленности и экономики Европы на мировом рынке и тем самым упрочить основу для надежного благосостояния и занятости». Проекты, принятые в рамках «Эврики», должны способствовать созданию рынка «высокотехнической» продукции в масштабах всего мира. Чтобы эф-

фективно конкурировать с США и Японией, Европа должна перестать дублировать свои научные исследования и разработки, проводимые в десятке стран, а попытаться сосредоточить свои ресурсы в ключевых областях экономического роста на транснациональной основе.

ПРОЕКТЫ

По замыслу «Эврика» должна строиться вокруг конкретных проектов. Их осуществляют специальные группы, действующие по принципу промышленного подряда и несущие полную ответственность за реализацию. Проекты должны обеспечивать развитие современных технологий, имеющих важное экономическое или стратегическое значение, и приводить к созданию какого-либо продукта, обладающего новыми оригинальными характеристиками и имеющего выход на рынок в прикладных областях. В проектах должны участвовать многие партнеры (промышленные компании и государственные учреждения), которые и обеспечивают основную долю финансирования. Такое сотрудничество предусматривает участие целого ряда европейских стран, поскольку требует для своей реализации объединенных знаний и компетенции, совместного использования ресурсов, создания единого фронта на уровне прикладных областей и т. д.

Считается, что почву для «Эврики» подготовила программа ЭСПРИТ (европейская стратегическая программа научных исследований и разработок в области информации), которая дала возможность фирмам проводить совместные исследования на этапе, предшествующем конкуренции, а также ряд других международных соглашений [3].

Конференция в ФРГ определила основные направления деятельности в рамках ЕТС: создание информационной и коммуникационной техники, новых материалов, технологических процессов, биотехнологии, лазерной и морской техники, робототехники, а также видов технологии, связанных с охраной окружающей среды. Кроме того, конференция приняла десять конкретных проектов, цель которых — создать: единые западноевропейские стандарты на микроЭВМ (участники Англия, Франция, Италия); векторный мини-калькулятор (Франция,

[3] Например, в области комплектных изделий для электроники и информатики французский концерн «Матра» заключил союз с итальянской компанией «СДЭ» и норвежской «Норсдата». «Томсон» сделала то же самое с западногерманскими, голландскими и английскими транснациональными компаниями — «Сименс», «Филипс» и «Дженерал электрик». «Компани женераль д,электрисите» заключила в рамках проекта «Эврика» соглашение с десятью европейскими партнерами в таких областях, как искусственный интеллект, лазеры, робототехника и электросвязь. «СНИАС» — соглашение с «Мессершмит-Бёльков-Блом» о новой продукции.

Норвегия); мощную лазерную систему промышленного назначения — «Евролазер» (ФРГ, Франция, Италия, Великобритания); роботы для текстильной промышленности (Франция, Португалия); производство «аморфного» кремния (Франция, ФРГ); производство специальных мембран для фильтрации морской и отработавшей воды (Франция, Дания); систему «индикаторов» для выявления загрязняющих частиц в тропосфере над Европой — «Евротрак» (ФРГ, Австрия, Финляндия, Нидерланды, Норвегия и КЕС); «европейскую исследовательскую сеть» (ФРГ, Австрия, Финляндия, Франция, Голландия, Швеция, Швейцария, КЕС); гибкую автоматизированную систему производства с использованием оптических волокон и лазеров (Франция, Италия); диагностический тест венерических заболеваний с использованием моноклональных антител (Англия и Испания). Почти во всех проектах помимо участников названы государства, которые выразили заинтересованность и которые, при наличии возможностей, могут принять участие в их реализации.

В коммюнике конференции подчеркивалось, что «программы по проекту „Эврика" не заменят существующего сотрудничества в Европе в области технологии и его дальнейшего развития, а, насколько возможно, должны основываться на нем или дополнять его. Это касается программ европейских сообществ и таких международных организаций, как Европейское космическое агентство (ЕКА) и Европейская организация по ядерным исследованиям (ЕОЯИ), планов двустороннего и многостороннего сотрудничества, в том числе в области теоретических исследований и исследований в высших учебных заведениях, а также инициатив Европейского совета и Европейского фонда содействия теоретическим исследованиям».

Вот некоторые из принятых в Лондоне 62 проектов: «Евросим» — создание завода с гибкой автоматизированной системой производства электронных карт (Франция, Испания); «Сервиз» — создание западноевропейского центра синтеза изображения в целях совершенствования технологии изображения (Франция, Люксембург); «ЕС-2» — разработка и внедрение процесса производства интегральных схем на основе прямого тиснения на кремнии (Бельгия, Франция, ФРГ, Англия); разработка и внедрение процесса производства монолитных микроволновых интегральных схем из арсенида галлия (Франция, Великобритания); создание мобильных быстро передвигающихся роботов третьего поколения для использования в чрезвычайных обстоятельствах, например, в борьбе

с терроризмом (Франция, Испания); создание специальной «экспертной» системы устранения серьезных неполадок в производственных единицах и контроля за безопасностью производственных процессов (Франция, Норвегия); «ЕАСТ» — разработка новых технологий производства средств математического обеспечения (Дания, Финляндия, Швеция, Швейцария, Великобритания); «Паради» — автоматическая система управления производством с использованием искусственного интеллекта (Бельгия, Франция); «ДИАН» — интегральная автоматическая система с использованием нейтронных пучков для контроля за качеством крупных и сложных компонентов, изготовленных из новых материалов (Франция, Испания); использование мощных лазеров для обнаружения и уничтожения вредных примесей в готовых изделиях и отходах производства (Бельгия, Франция); разработка и внедрение полного комплекта тиристоров для использования на железнодорожном транспорте (Франция, Англия); разработка и внедрение новой технологии выделки кожи с использованием солей алюминия вместо солей хрома (Австрия, Греция, Испания); «ГАЛЕНО-2000» — создание и производство автоматического медицинского диагностического оборудования на базе новых сенсоров и искусственного интеллекта (Дания, Испания); разработка нового метода автоматического определения источников шумов в транспортных средствах (Бельгия, ФРГ); «АПЕКС» — создание западноевропейского центра по обмену информацией, касающейся аэрокосмической промышленности (Франция, Италия); разработка технологии производства узлов и деталей для автомобильных двигателей из новых материалов (Франция, Италия). Из 62 принятых к реализации проектов в 40 участвуют французские фирмы, в 29 — английские, в 15—16 — фирмы ФРГ.

ОРГАНИЗАЦИЯ, СТРУКТУРА И УЧАСТНИКИ

Центральный координирующий орган «Эврики» — Европейская межправительственная конференция, сессии которой проводятся раз в полгода. Опирается она на работу группы экспертов (по одному от каждой страны). Исполнительный орган конференции — международный секретариат. В его штате будут работать семь специалистов — профессионалов, включая руководителя, и шесть технических сотрудников. В задачи секретариата вменяется: распространять среди стран-участниц «Эврики» информацию, связанную с реализацией намеченных проектов; создать банк данных по всем необходимым для про-

граммы работам; координировать с высокопоставленными представителями стран — членов все важные вопросы; оказывать помощь и содействие частным предприятиям и исследовательским институтам в получении всей необходимой организационно-технической информации; содействовать проведению встреч в рамках программы «Эврика». Первым руководителем секретариата назначен французский дипломат К. Фельс.

Быстрейшему осуществлению проектов способствует тот факт, что не предусматривается каких-либо межправительственных органов по контролю над «Эврикой». Промышленным компаниям достаточно заручиться согласием правительства своей страны, чтобы включить в проект любую техническую программу, укладывающуюся в рамки основных направлений ЕТС и получить доступ к государственным ассигнованиям. Промышленники быстро поняли преимущества, которые они могут извлечь из «Эврики»: с одной стороны — ее масштабы, с другой — скорость реализации проектов. И то и другое позволяет им оперативно выходить на мировой рынок с самой передовой продукцией.

Особое одобрение западноевропейских предпринимателей получила «подвижная модель экономической кооперации», позволяющая гибко приспосабливать проекты «Эврики» к своей стратегии. Суть ее в том, что подготовка отдельных проектов должна проходить при интенсивном сотрудничестве компаний, кредитных институтов и потенциальных потребителей продукции, при этом с заинтересованными партнерами должны обсуждаться формы кооперации и менеджмента, выявляться возможности финансирования проекта. В рамках «подвижной модели» определяются формы содействия со стороны государства и Сообщества, изучаются возможности получения государственных заказов или финансовой поддержки в особо перспективных проектах. Государственный контроль за содействием отдельных проектов принципам «Эврики» может быть ограничен.

Странами — участницами обсуждается роль Комиссии европейского сообщества в проекте. Отмечается, что «Эврика» позволила вывести технологическое сотрудничество Западной



УЧАСТВОВАТЬ В НАИБОЛЕЕ РИСКОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ФИРМЫ БУДУТ ТОЛЬКО ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ГОСУДАРСТВА.

Европы за пределы ЕЭС, появилась возможность уйти от «махрового бюрократизма» КЕС, который стал причиной многолетней задержки в реализации множества проектов в рамках Общего рынка. Представляется в то же время, что привлечение КЕС с ее финансами и специалистами к решению некоторых вопросов программы, на правах участницы «Эврики», будет полезным.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

С самого начала для всех стран — участниц «Эврики» было очевидно, что участвовать в наиболее передовых и рискованных программах фирмы будут только в том случае, если им обеспечена поддержка государства, в первую очередь финансовая. Вопрос о финансировании с первых шагов вызывал глубокие разногласия между участниками проекта. Если французы были за государственное финансирование «Эврики», немцы — за смешанное с преобладанием частного капитала, который государственные средства должны лишь «рационально дополнять», то англичане выступали за полный отказ от последних.

В сентябре 1985 г., после долгих колебаний, о своем решении финансировать проект объявило правительство ФРГ. По сообщениям печати, канцлер Г. Коль заявил, что его страна предоставит 1 млрд. марок (примерно 384,5 млн. ам. долл.), в том числе 50 млн. марок из госбюджета 1986 г. В октябре 1985 г. появились сообщения о том, что правительство ФРГ изменило свое решение относительно суммы, выделяемой на осуществление проекта в сторону сокращения — до 40 млн. марок. Правительство Франции первоначально намеревалось выделить на исследования в рамках «Эврики» 20 млрд. франков, затем сумма несколько изменилась: на 1986 г.— 1 млрд. франков (113,6 млн. ам. долл.), на последующие 5 лет — 6,25 млрд. франков. И уже в июле 1986 г. речь шла всего о 3,4 млрд. франков на 5 лет. Общая сумма французского участия в «Эврике» оценивается в 14 млрд. франков. Заметное изменение между двумя первыми межправительственными встречами претерпела позиция англичан. В Ганновере представители Великобритании уже согласились с тем, что правительства будут играть непосредственную роль в финансировании конкретных проектов.

По данным на конец июня 1986 г., специальные фонды для нужд «Эврики» создали 4 страны: Франция (на 1986 г.— 700 млн. франков, на 1987 г.— 1 млрд. и на 1988 г.— 1,2 млрд. франков); Норвегия (на 1986 г.— 20 млн. крон), Португалия (на 1986 г.— 1 млн. долл.) и Гол-

ландия (на 1986 г.— 30 млн. гульденов). Правительства остальных стран в большинстве своем ограничились заверениями, что финансовая помощь будет в случае необходимости предоставлена частным фирмам в пределах бюджетных возможностей государств.

В соответствии с Декларацией, предприятия и научно-исследовательские институты, участвующие в каком-либо из проектов «Эврики», финансируют этот проект из своих собственных средств или же прибегая к услугам рынка долгосрочного капитала. При необходимости они могут привлечь для этой цели и государственные средства, предоставленные в их распоряжение. «Эврика» получает «надлежащую поддержку» со стороны участвующих стран, а также и со стороны европейских сообществ.

Задуманная в рамках «Эврики» политика и в первую очередь — ее финансовые рычаги призваны обеспечивать бюджетно-финансовые привилегии фирмам, сотрудничающим с компаниями других стран — членов ЕТС. Ключевым этапом этой политики может стать высвобождение колоссальной покупательной способности гигантских европейских компаний коммунального обслуживания для приобретения продукции этих новых еврокомпаний вместо того, чтобы приобретать ее у отечественных поставщиков.

УЧАСТИЕ ТРЕТЬИХ СТРАН

Одним из важных моментов, обсуждающихся на второй межправительственной конференции, был вопрос об участии в проекте «Эврика» третьих стран. В Декларации встречи указывается, что проекты, реализуемые в рамках «Эврики», должны оставаться открытыми для других партнеров, если этого захотят участвующие стороны.

Так, правительственные деятели стран — участниц допускают возможность участия в проекте американских или японских компаний. Однако при этом оговаривается: «...если можно получить гарантию, что европейцы не лишатся права принимать решения...»[4]. Сейчас, в период становления «Эврики», западноевропейские государства пытаются не допустить к участию в ее программах страны Северной Америки и Японию, так как в этом случае реальна угроза господства в ЕТС гигантских американских и японских корпораций.

На конференции в Ганновере подчеркивалось, что только «благодаря последовательному и целеустремленному сотрудничеству Европа сможет в долго-

[4] Из интервью министра по вопросам научных исследований и технологии Франции Ю. Кюрьена газете «Либерасьон», 1985, 5 окт.

срочном плане успешно существовать в треугольнике сил вместе с США и Японией»[5].

Что касается сотрудничества в рамках проекта с социалистическими странами, то представитель МИД ФРГ на пресс-конференции в Ганновере 5 ноября 1985 г. заявил, что оно возможно, но лишь в отдельных проектах. При этом должно соблюдаться условие, что такое сотрудничество не будет затрагивать интересы безопасности Запада. По мнению французского министра по вопросам научных исследований и технологии Ю. Кюрьена, нет препятствий для участия в каждом отдельном случае третьих стран в проектах «Эврики», лишь бы это приводило к улучшению проектов. Таким образом, в принципе участие социалистических стран в «Эврике» представляется возможным, хотя особого энтузиазма при обсуждении этого вопроса не проявлялось.

Демонстрацией нынешнего дифференцированного подхода стран — членов «Эврики» к сотрудничеству с третьими государствами стала лондонская межправительственная встреча. С официальными просьбами о приеме в организацию обратились Исландия и Югославия. Несмотря на колебания министров в вопросе реального вклада Исландии в «Эврику», она была единогласно принята. Вступление Исландии называлось обоснованным и логичным, так как она является членом ЕАСТ — организации, которая официально была приглашена участвовать в западноевропейской программе как на коллективной, так и на индивидуальной основе. Что же касается Югославии, имеющей в ЕЭС двустороннее соглашение о научно-техническом сотрудничестве (предусматривающее, в частности, обмен научной информацией и участие югославских ученых в научно-технических программах КЕС), то решающую роль в отклонении ее кандидатуры сыграло давление США на западноевропейских партнеров.

Повод традиционный: стремление американцев не допустить передачи современной «стратегической» технологии социалистическим странам. Английский министр торговли и промышленности П. Ченнон на пресс-конференции по поводу лондонской встречи заявил, что установленный Координационным комитетом по контролю над экспортом в социалистические страны (КОКОМ) список товаров для экспорта в государства социализма участники «Эврики» нарушать не собираются.

Но если учесть, что далеко не все 72 проекта «Эврики», даже при очень большом желании, могут быть сочтены «стратеги-

---

[5] Из высказываний Федерального канцлера ФРГ Г. Коля на конференции 5—6 ноября 1985 г.

ческими», вряд ли мотивировка отказа СФРЮ серьезна. США постоянно, используя все доступные им средства, пытаются сорвать любое сотрудничество между Востоком и Западом, стремятся не допустить нормализации международной обстановки, лишить своих партнеров-конкурентов возможности осваивать новые рынки, где те, в силу традиционных отношений с социалистическими странами, чувствуют себя уверенней, чем американцы.

ПРОБЛЕМЫ И ТРУДНОСТИ

Несмотря на достигнутые в ходе межправительственных конференций конкретные результаты, жизнеспособность «Эврики» зависит от того, насколько удастся преодолеть следующие тормозящие ее факторы:

- с трудом решаемые вопросы финансирования;
- отсутствие единого западноевропейского рынка и разрозненная, ориентированная на национальный спрос структура большей части промышленности, что тормозит реализацию технологических ресурсов и снижает эффективность их использования на мировых рынках;
- противодействие США намечающейся самостоятельности Европы, формирование исследовательских разработок в рамках конкурирующего с «Эврикой» американского проекта;
- старые внутриевропейские противоречия, национальные интересы, внутрипартийные конфликты и неясности по поводу участия Западной Европы и ее роли в СОИ;
- сомнения нейтральных стран в той роли, которую им отводят государства ЕЭС в «Эврике», опасения, что их участие будет носить скорее политический, чем экономический характер.

Пока, по мнению экономистов, лишь три основные посылки «Эврики» имеют шансы пережить внутриевропейские споры, которые будут разгораться по мере созревания проекта: научные исследования в рамках «Эврики» будут отличаться преимущественно гражданским направлением; НИОКР будет координироваться в европейских масштабах; европейским фирмам, участвующим в «Эврике», не будет запрещено участвовать в проектах США.

ОТНОШЕНИЕ ГОСУДАРСТВ — УЧАСТНИКОВ «ЭВРИКИ» К «СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОБОРОННОЙ ИНИЦИАТИВЕ» США

Вполне очевидно, что для экономических и политических интересов США самостоятельность Европы представляет

крайне нежелательный элемент в международных отношениях. Отсюда любые попытки западноевропейцев добиться какой-либо независимости от американцев в решении практически всех проблем международных отношений встречают явное и скрытое противодействие США. Это относится и к программе «Эврика» в ее первоначально задуманном самостоятельном безамериканском варианте.

С первых шагов «Эврики» американцы пытаются превратить ее в придаток СОИ. Давление деловых кругов отдельных западноевропейских государств, уже связавших себя контрактами в рамках СОИ, на собственные правительства, помогает США, в сочетании с собственным давлением на партнеров по НАТО, добиваться одобрения «стратегической оборонной инициативы» на государственном уровне, втягивая Западную Европу все глубже в планы США.

На фоне колебаний правительств стран — участниц «Эврики» при решении ряда важнейших проблем, в первую очередь финансовых, программа «звездных войн» выглядела намного внушительней и четче. Ориентировочные суммы на осуществление СОИ и «Эврики» на пятилетний срок составляют 26—27 млрд. и 6,3 млрд. долл. соответственно [6].

Отсутствие единства в Европе, а также четких договоренностей о финансировании программы «Эврика» тормозит ее реализацию и дает возможность США втягивать в свой проект нужных им производителей и разработчиков новейшей техники и технологии. Связывая западноевропейцев в СОИ, американцы последовательно держат курс на ухудшение мирового политического климата, что, в свою очередь, дает повод военно-промышленному комплексу США настаивать на увеличении военных правительственных ассигнований.

Вовлечение во второстепенные разработки СОИ финансовых средств, научного потенциала и квалифицированных кадров Западной Европы, которые могли бы быть использованы в «Эврике», может позволить американцам не только затормозить западноевропейскую программу, но и удержать в своих руках контроль над технологическим развитием и обменом всего капиталистического мира.

●

Объективный фактор развития мирового рынка «высокой тех-

---

[6] По подсчетам американских специалистов, на ближайшие 8—10 лет только расходы на исследования в рамках СОИ (до начала развертывания систем космического базирования) превысят 50 млрд. долл., а затраты на первоначальное развертывание составят не менее одного триллиона. Затраты на техническое обслуживание превысят 200 млрд. долл. в год (по курсу 1986 г.). Общие расходы по созданию системы «звездных войн» определяются более чем в 2 трлн. долл.

нологии» — ограниченность национальных возможностей любой, даже самой крупной страны для охвата всей номенклатуры современного промышленного производства. Научно-техническая революция поставила перед государствами задачи, решить которые мировое сообщество может только коллективными усилиями.

Приоритетными направлениями нынешнего этапа научно-технического развития мирового сообщества являются: электронизация хозяйства; комплексная автоматизация, включая гибкие производственные системы; ускоренное развитие атомной энергетики; создание новых материалов и технологий; развитие биотехнологии. Эти направления лежат в основе современных революционных сдвигов в науке, технике, производстве и определяют технический прогресс не только на нынешнее столетие, но и на будущее. Отсюда и совпадение основных направлений научно-технических разработок программы «Эврика» и Комплексной программы СЭВ, к разработке которой Комитет СЭВ по научно-техническому сотрудничеству приступил еще в 1982 г.

Принимая во внимание, что сотрудничество с другими государствами не только повышает его эффективность, но способствует разрядке и углублению взаимопонимания между народами, страны СЭВ в рамках Комплексной программы научно-технического прогресса до 2000 г. выразили стремление координировать на равноправной и взаимоприемлемой основе свои действия с другими заинтересованными странами, в том числе в рамках принимаемых ими программ международного научно-технического сотрудничества. Главное, чтобы эти программы имели гуманную миролюбивую направленность и соответствовали целям Организации Объединенных Наций.

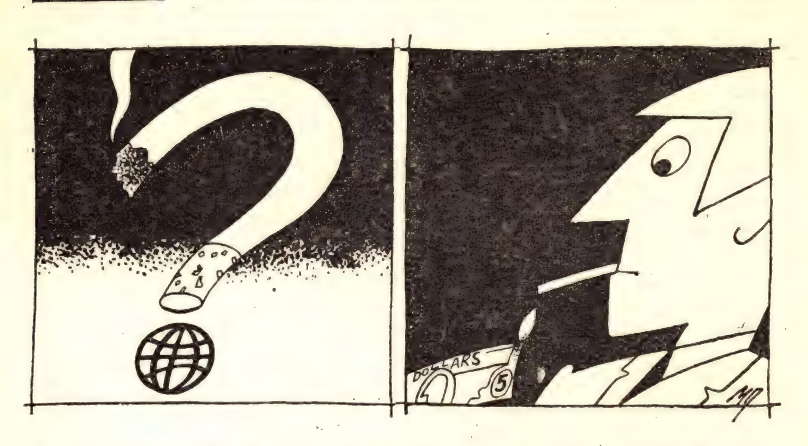
Страны СЭВ убеждены, что международному научно-техническому сотрудничеству необходимо придать глобальный характер, и готовы внести весомый вклад в разработку и осуществление единой программы в этой области.

Рис. Е. БЕНДЕРА





ЗДОРОВЬЕ — КАТЕГОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ



НА БОРЬБУ С КУРЕНИЕМ—ВСЕМ МИРОМ

Н. В. СИМОНОВ,
Москва

МИЛЛИОН ЧЕЛОВЕК УМИРАЕТ ЕЖЕГОДНО ОТ ПОСЛЕДСТВИЙ КУРЕНИЯ. 90% ВСЕХ СЛУЧАЕВ ЗАБОЛЕВАНИЙ РАКОМ ЛЕГКИХ, 75% ВСЕХ СЛУЧАЕВ ХРОНИЧЕСКИХ НЕФРИТОВ И ЭМФИЗЕМЫ ЛЕГКИХ, А ТАКЖЕ 25% ВСЕХ СЕРДЕЧНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ ПРИХОДИТСЯ НА КУРИЛЬЩИКОВ.

Из материалов 77-й сессии исполнительного комитета Всемирной организации здравоохранения.

Стремление капиталистических фирм повысить свои шансы в конкурентной борьбе вынуждает их проявлять определенную заботу о здоровье своих работников, ибо это забота об эффективности производства. Одним из факторов, которые отрицательно сказываются на производительности труда, а следовательно и на прибыли, является курение. Это вынуждает фирмы идти на дорогостоящие мероприятия по его ограничению или полному запрещению. Борьба с курением проводится при этом под маркой оздоровления условий труда и удовлетворения требований самих работников, особенно некурящих. Медики утверждают, что вдыхая сигаретный

дым (пассивное курение), мы вредим своему здоровью не меньше, чем сам курильщик.

Нет необходимости доказывать, что и «человеческие отношения», и «человеческие условия труда» — выражения, столь популярные в капиталистическом мире в наше время, являются, как и не менее популярная в прошлом система Тейлора, элементами одной и той же системы «выжимания пота». Есть, однако, и другая сторона этого вопроса. Мероприятия, проводимые капиталистическими фирмами, основываются на довольно глубоком анализе проблемы, изучении и обобщении результатов ее решения на практике. В этой связи борьба с курением в капиталистических странах может представить интерес и для советского читателя [1].

К удивлению шведских заядлых курильщиков, Стокгольмский суд недавно вынес решение об ответственности администрации архитектурной организации, в которой разрешалось курить на рабочих местах, за смерть от рака легких одной из сотрудниц этой организации. Ее семья в результате получила компенсацию в сумме 18 тыс. долл. Швеция идет на ограничение и запрещение курения на рабочем месте значительно быстрее других стран. Характерно то, что акцент при этом делается не столько на курении или активных курильщиках, сколько на защите некурящих или предотвращении пассивного курения.

Обследование, проведенное американским журналом «Интернешнл менеджмент», указывает, что обе проблемы, возникающие при курении в общественных местах, то есть здоровье курящих и дискомфорт, испытываемый при этом окружающими, начинает находить понимание, хотя и медленно, в Европе и в Японии. Третьей проблеме — влиянию курения на производительность труда — в этих странах, не в пример США, внимание почти не уделяется.

Борьба с курением в США быстро набирает силу, и происходит это потому, что она находит энергичную поддержку высших руководителей. Уильям Вейс, главный специалист одной из консультационных фирм по вопросам здравоохранения, считает, что через пять лет в США не будет ни одного предприятия, ни одной организации, где бы не проводились мероприятия по борьбе с курением, и ограничения будут приобретать все более жесткий характер. Заявление Вейса, что к 1990 г. курение будет полностью запрещено во всех общественных местах США, у многих вызывает сомнение. Однако уже сейчас примерно половина круп-

[1] Ниже используются данные из статьи Ш. Мелона «Мировой резонанс на запрещение курения в США».— «Интернешнл менеджмент», ноябрь 1985 г.

ных американских компаний систематически проводят на своих предприятиях активную борьбу с курением: от незначительных ограничений до полного его запрещения.

Большую роль здесь играет финансовая сторона проблемы. Исследования говорят о том, что курение в США ведет к расходам в сумме 4500 долл. на одного курящего в год. Отдел Конгресса по оценке уровня технологии указывает, что расходы США, связанные с курением, составляют 65 млрд. долл. в год. При этом имеются в виду потери, возникающие в связи с медицинским обслуживанием, преждевременной смертью курящих, прогулами и невыходами на работу. Обсчет результатов исследований показывает, что ущерб, причиняемый одной пачкой сигарет, составляет 2 долл. 17 центов, что в масштабах США соответствует потерям 10 млн. долл. в час.

Показано, что компании, которые не обращают внимания на курение и не ведут борьбу с ним, несут большое финансовое бремя в связи с увеличением расходов на социальное страхование. И действительно, курящие работники обращаются к врачу в 1,5 раза чаще, чем некурящие. В фирмах, где курение разрешается, также значительно выше расходы на страхование от пожара.

В кампании по запрещению или ограничению курения работников, организованной Американским онкологическим обществом, активно участвуют сотни компаний, независимо от их размеров. Одно из крупнейших нью-йоркских издательств, имеющее свои многочисленные филиалы за границей, направило всем руководителям указание: любое совещание начинать просьбой к участникам воздержаться от курения.

Таблички «Не курить» стали привычными в ресторанах и клубах; набирают силу мероприятия по предотвращению табачного дыма на предприятиях в таких крупнейших компаниях, как «Боинг» и «Грумман Аэроспейс». Курение запрещено в библиотеках компаний, конференц-залах, столовых. Компания «Пасифик Нортвест Белл», обеспечивающая связь в трех штатах США, намечает переход от частичных ограничений к полному запрету на курение.

Несомненно то, что все больше компаний и публичных учреждений начинают понимать, что курение, как и громкая музыка или грубость, не относится к категории прав человека, если речь идет о производственных условиях. Многие компании считают в настоящее время, что они больше не могут отказывать требованиям некурящих в обеспечении чистоты окружающей среды.

«Ограничение курения является проблемой комплексной»,— говорит консультант Вейс. Она

сводится не только к охране здоровья, но и охватывает вопросы законодательства, регулирования конфликтов, структуры издержек, охраны труда и создания морально-политического климата. Число законов, ограничивающих курение, все еще очень скромное. Однако сторонников борьбы с курением вдохновляет развитие местного правового регулирования этой проблемы.

Пионерами системы полного запрещения курения являются американские компании «Пасифик Нортвест Белл» и «Кэмпбеллз Суп Ко». Последняя действительно одной из первых запретила курение на всех своих предприятиях и во всех организациях и конторах. Вначале запрещение коснулось только заводов, затем, однако, оно распространилось на всех рабочих и служащих фирмы, то есть охватило 32 тыс. человек. В фирме «Пасифик Нортвест Белл» за несколько месяцев до введения полного запрещения курения наблюдалось большое нервное напряжение среди курящих. Запрещение охватывало 14 тыс. рабочих и служащих. Джеймс Мознетт, отвечающий на фирме за внешние сношения, говорит, что тем не менее сами работники пошли на этот смелый шаг, который сулит создание самых здоровых, какие только возможны, условий труда. Такое согласие, как отмечает администрация, появилось не вдруг: потребовалась кропотливая работа, чтобы каждый работник понял существо и целесообразность проводимого мероприятия.

Частичные ограничения курения нашли более широкое распространение и охватили, в частности, предприятия таких фирм, как «Грумман Аэроспейс», «Боинг» и «Си-Эф Индастриз». При этом на фирме «Боинг» еще только намечается запрещение курения в аппарате управления предприятия или в заводоуправлениях. Но уже запрещается курить в фирменных библиотеках, научно-исследовательских лабораториях, переговорных комнатах, столовых и буфетах. При введении ограничений на курение широко используются средства наглядного отображения информации.

Такой же подход проникает и в Европу, хотя ограничения не всегда проходят гладко. Так случилось, например, в конторе издательства ««Кэмбридж



Юниверсити Пресс», где курение разрешается только в «личное время» работников. Это означает, что курить работник может в специально отведенном месте, причем это время вычитается из его рабочего времени: учитывается момент ухода его в курительную комнату и возвращение на рабочее место. Все это оказывается возможным, поскольку фирма работает по гибкому рабочему графику. Фактически курение увеличивает нахождение работника на фирме, но в его рабочее время не включается, и поэтому работник сам увеличивает свой рабочий день. Вообще же говоря, в Англии случаи ограничения курения носят спорадический характер. Фирм, которые полностью бы запретили курение, очень мало. Одной из них является лондонская компания по организации и проведению выборов «Мори», а также две ведущие стадфордские страховые компании и издательства шотландской газеты «Оуэн Таймс».

В Швейцарии борьба против курения началась в прошлом году. Уже в сентябре она охватила около сотни почтовых отделений. Сейчас проводится грандиозная кампания по вовлечению в эту работу 2000 почтовых отделений.

При приеме на работу в Австралии официальное предпочтение отдается некурящему кандидату, это даже оговаривается в объявлении. Некоторые же компании для работников, которые хотят бросить курить, обеспечивают бесплатные консультации. В частности, это касается австралийской фирмы «Телеком», которая предоставляет такие консультации общей продолжительностью 8 часов.

Итальянские сторонники охраны здоровья до сих пор не могут добиться введения тех основных запрещающих положений, которые в США были приняты 21 год назад. Производство и продажа сигарет в Италии — государственная монополия, поэтому правительство не испытывает никакого желания расстаться с важнейшим источником государственных доходов. Аналогичная картина наблюдается и в Японии, где государство также владеет табачной монополией и пополняет казну за счет налога на табачные изделия (в 1983 г. поступления по этой статье составили 7,4 млрд. долл.).

Активно проводится работа по введению законодательства, запрещающего курение, Министерством здравоохранения Финляндии. Летом 1985 г. оно рекомендовало повсеместно запретить курение на рабочих местах и разрешать его только в специальных помещениях. Исследования показывают, что борьбу с курением поддерживает половина населения страны. Тем не менее рекомендации Министерства здравоохра-

нения — это лишь небольшой шаг в этом направлении. Организаторы кампании против курения говорят, что им приходится прилагать большие усилия, чтобы преодолеть сложившееся терпимое отношение к курению на рабочем месте. Противники запрета на курение хорошо «окопались», дело их «обороны» находится в опытных руках влиятельных политических деятелей, а также представителей табачной промышленности.

Общественные мероприятия, проводимые организациями, поддерживающими курение, равно как и выгодные для государства высокие налоги на табачные изделия пока полностью исключают активную борьбу с курением в таких странах, как Испания, Италия, ФРГ, Франция и Япония. Датское онкологическое общество, например, не смогло убедить хотя бы одну компанию пойти на ограничение курения.

В некоторых странах в борьбе с курением приходится преодолевать твердое убеждение в том, что курение — это наилучшее средство для снятия стресса. А в сегодняшней Испании курение для женщин — это особый шик, олицетворение ее полного освобождения от неравенства, в котором она была в недалеком прошлом. Сигареты в Испании стоят очень дорого, курят их все, в том числе и врачи. Более того, врачи курят даже во время посещения больных.

В Японии за ограничение курения выступают, как правило, те организации, которые возглавляются некурящими руководителями. К компаниям, стоящим за создание оздоровительного заслона, относится токийская фирма «Ноевир Ко», занимающаяся производством и продажей косметики, диетического питания. Курение полностью запрещено на всех трех заводах фирмы, а также в одной из ее лабораторий, в 65 конторах филиалов и в двух административных зданиях.

Вместе с тем в защиту прав человека на курение выступил премьер-министр Накасоне, и это несмотря на пятикратное увеличение с 1950 г. числа заболеваний японцев раком легких. Более того, в 1985 г. в Японии была проведена контркампания по нейтрализации борьбы 30 различных японских



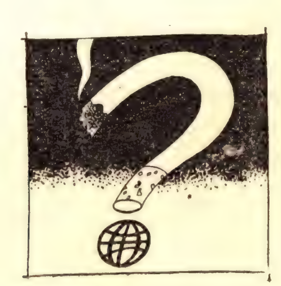
организаций, выступающих за запрещение курения.

Не все гладко обстоит и в США. Так, активным противником борьбы с курением является Американский институт табака, представляющий интересы крупных торговых фирм. Последние пользуются поддержкой представителей влиятельных деловых кругов и правительства. Институт проводит хорошо финансируемую контркампанию, отрицая вредность пассивного курения. Аргументацию института поддерживает ряд ведущих законодателей в Вашингтоне, в частности Джесси Хелмс, возглавляющий Сенатскую сельскохозяйственную комиссию. Красноречивый факт: Хелмс представляет в сенате Северную Каролину, которая является ведущим штатом США по выращиванию и производству табака.

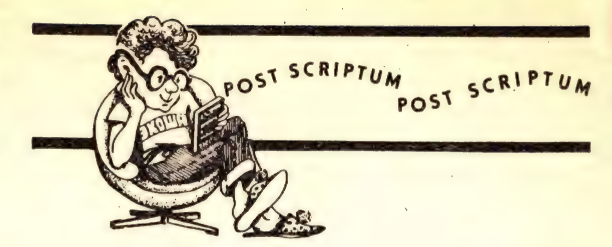
●

Проблема курения и ее влияние на здоровье человека, на его производительность труда характерна и для нашего общества. К тому же этой проблемой мы занимаемся давно, и в ее решении у нас есть свои успехи. Зарубежный опыт показывает, что эти успехи могут быть значительнее, ощутимее.

Рис. М. ПАРШИКОВА







САТИРИНКИ И СЦЕНКИ

Владимир БЫКОВ

1. МИСТИФИКАЦИЯ

— Я расскажу любопытнейшую историю,— заявил наш гость из столицы.— Сейчас об этом легко рассказывать: многое изменилось, идет активный поиск новых социально-экономических решений. А история, которую я вспомнил, случилась года три назад и связана с именами двух братьев-докторов наук,— и он назвал довольно известные фамилии.

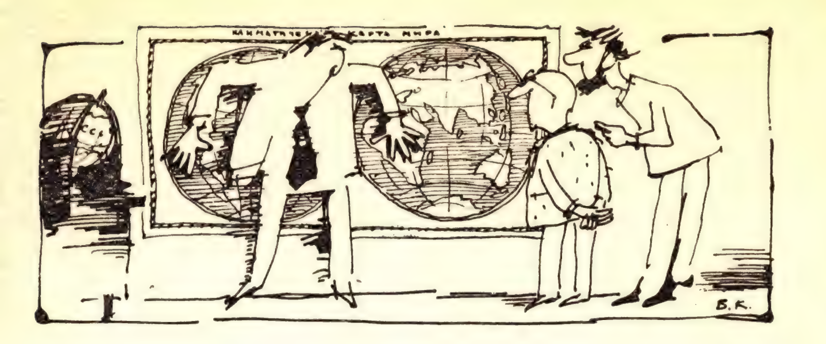
Итак, слушайте.

В тот год метеорологи что-то прозевали, в результате огромный сухогруз «Восток» был совершенно неожиданно настигнут штормом. А нес он необычный груз: экспонаты на международную выставку в Торонто. Груз деликатный и хрупкий, а тут — девять баллов. Довезли щепки, хуже того — потеряли двух матросов. Западная пресса, понятно, начала смаковать: суда ненадежные, береговая служба безграмотная, капитан беспомощный и так далее. Павильон стоит на выставке голый, цветными флажками обвешанный. Скандал!

Создали межведомственную комиссию, стали разбираться. Допросили капитана, диспетчеров, радистов, береговых метеорологов, добрались до ученых. Подняли с кресла самого именитого, бородатого, обвешанного знаками отличия. В списке экспертов он шел под номером первым.

— Уважаемый Павел Иванович! Почему ваши прогнозы столь несовершенны? — спросили его в лоб.

— Извольте, объясню,— говорит бородатый.— Только выслушайте до конца, не перебивайте и не удивляйтесь. Мне непонятно, почему наши прогнозы вообще иногда подтверждаются... Ведь мы изучаем по преимуществу не реальные естественные процессы, а схемы Теории Климата, созданные классиками более ста лет назад, к тому же искаженные эпигонами. Если реальные процессы в атмосфере или океане отличаются от предсказанных теорией, их объявляют несущественными и вычеркивают из научного обихода. Серьезный прогноз может опираться



только на понимание глобальных явлений, но нам не рекомендуют даже сравнивать динамику атмосферных процессов в Восточном и Западном полушариях. Теория утверждает, что физика атмосферы Восточного полушария коренным образом отличается от модели Западного и всякие сопоставления нежелательны...

Председательствующий: — Что за вздор вы несете? Кто вам запрещает? Дичь какая-то...

Бородатый: — Я просил меня выслушать до конца. Мои рассуждения могут быть поняты только во всем их объеме. Имейте выдержку: предмет слишком важен, чтобы нетерпение взяло верх над рассудком. Итак, я продолжаю.

Информация, которой мы располагаем, не только неполна, но и неверна. Тысячи первичных замеров лживы: положительные температуры завышаются, отрицательные — замалчиваются. При суммировании данных преобладает повторный счет. Ряд важных параметров нам не сообщается вообще, а без них я не уверен, что наша деятельность может быть отнесена к области науки. Чаще это игра в термины и выдача прогнозов по принципу «Чего изволите?»

Председательствующий: — Уважаемый Павел Иванович, объясните, наконец, кого вы имеете в виду, бросая столь странные упреки?

Бородатый: — Извольте. Я имею в виду не одного и не двух человек и не какую-то конкретную организацию. Я лишь обращаю ваше высокое внимание на те странные порядки, которые сложились в нашей области знаний. Вот я и добрался до сути. Пришла пора принести всем присутствующим глубокие извинения и сознаться в мистификации. Вы обратились ко мне со словами «Павел Иванович». Увы, я Петр Иванович. Мой брат Павел, как утверждают, один из основателей динамической метеороло-

гии, сильно недомогает и остался дома. А я, прошу прощения, экономист. На эту мистификацию я решился, чтобы привлечь внимание к проблемам социально-экономических прогнозов. Поскольку ваша комиссия — межведомственная...

В кабинете поднимается шум, слышны выкрики: «Безобразие!», «Гоните бородатого!», «Только этого нам не хватало...» Председательствующий хмурится и останавливает шум. Покачав головой, он замечает:

— Всё случившееся очень неожиданно. Скажите, Петр Иванович, чего вы хотите?

Бородатый: — Спокойного делового обсуждения альтернативных подходов, непривычных концепций, полного информационного обеспечения, строгой процедуры дискуссий, непредвзятого отношения к научным разногласиям, непременного учета глобальных процессов. Без всего этого наши прогнозы — вздор. От нас требуют целостной концепции ускоренного развития. От кого?.. Экономисты международного класса вымерли за ненадобностью. А я в своей быть может неуклюжей мистификации хотел показать нелепость предвзятого подхода на примере метеорологии, ибо на примере социально-экономических процессов сделать это невозможно: слова примелькались, многие термины потеряли свой первоначальный смысл, не обо всем мы говорим достаточно откровенно и так далее. Преодолеть все это нам остро необходимо.

— Кому это «вам»? — резко спрашивает один из членов комиссии,— У нас ЧП — международный скандал, авария судна с двумя смертями. А что у вас? Пустили не в срок два заводика? Сгноили импортное оборудование? Приписали к отчетности два процента?.. У нас семьи остались без кормильцев! А вы устраиваете из этого комедию. Как вам не стыдно!

Кажется — все! Бородатого застыдили и стерли в порошок. Но он вскидывает бороду еще выше и говорит:

— Вы свою трагедию с судном хорошо видите потому, что отдалены от нее, смотрите пристально, но со стороны. А НАШЕ судно вы не видите по простой причине: мы все, и вы в том числе, его пассажиры. И если не разобраться глубоко с его курсом, его механизмом, а главное — его командой, то может статься, что аварии в самых неожиданных сферах станут сопровождать нас повседневно. И потребуются новые высокие комиссии с исключительными полномочиями. Чего не хотелось бы при всем уважении к вам. Полагаю, вы согласны?..

— Во как давал бородатый! — захохотал рассказчик.— А вы не знали про этот случай? Ну, провинциалы...



— Сейчас он сам входит в одну из комиссий,— заметил собеседник.— К его мнению прислушиваются, так что, видимо, не зря он устроил тогда спектакль.

— Не зря, не зря,— согласился гость. И задумчиво добавил: — Но то был пролог. Сейчас идет первое действие. Интересно идет, с пользой. Но в любой пьесе главное происходит не в первом действии...

2. ВСЕ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ!

Завтра в Сокольниках открывается Всесоюзная промышленно-торговая выставка «НАШЕ КУПИЛО НЕ ПРИТУПИЛО». Тоненькая девушка в джинсах и с тяжеленным магнитофоном на ремне, похожим на черный детский гробик, топчется вокруг мягкой маслянистой туши в тюбетейке — председателя выставкома Ашота Соломоновича Иванова. Она берет у него интервью для газеты «Вечерние новости».

«Веч. нов.»: — Ашот Соломонович, что выделяет вашу выставку на фоне многих других, посвященных товарам народного потребления?

Ашот: — Прежде всего цель. Мы не случайно назвали ее со вкусом: «Наше купило не притупило». Народный юмор помогает обнажить идею: благосостояние что делает? Растет. Чего оно требует? Новых товаров. И вот они перед вами! Ваша пресса обломала перья о проблему качества. Но зачем ломать? Вот они — в натуре — товары, ни в чем не уступающие зарубежным образцам!

Да, здесь есть на что посмотреть!

— С чего начнем, барышня? — ласково урчит Ашот.— Давайте отсюда: женские шубки! Для зимы а ля рюс! Очень популярны на внешнем рынке. Норка, ондатра, колонок, благородный соболь, песец. Прекрасный покрой. А вот это вам особо подойдет: строгие курточки из кавказской каракульчи с отделкой шелковым шнуром. Не хотите в примерочную? Да, есть и примерочная. Женский аппетит надо что? Разжигать! Хороши, верно? От четырех до двенадцати тысяч шубка...

«Веч. нов.»: — А не кажется вам...

Ашот: — Нет, не кажется. Мы должны делать что? Изымать лишние сбережения у граждан. Решить эту задачу помогут товары высочайшего класса. Они рождают гордость за отечество и неутолимое желание обладать ими. В росте благосостояния нет чего? Предела!

Бежит магнитофонная лента. Девушка зачарованно кивает, Ашот мягко загребает ее мясистой лапой и ведет в глубь павильона.

— Я приглашаю вас в отдел радиоэлектроники,— говорит он проникновенно.— Это сказочный мир! Перед вами что? Музыкальный центр «Буба». Бархатное звучание, современный дизайн, полная автоматика. Украсит любой интерьер — и всего за четыре тысячи. В той же цене видеофон «Добрыня Никитич». Кстати, кассеты для «Добрыни» европейского стандарта, так что, между нами, у любителей можно что? Достать такие фильмочки, что подруги удавятся от зависти!

Стенды вокруг сверкают никелем и цветной пластмассой.

— О, я вижу, вы положили глазок на эту штучку. И не зря! Но это — только для столицы. Кстати, генеральное направление одного КБ. Потрясающее сочетание эпох: телефонный аппарат в стиле «ретро» с новейшей голографической приставкой «Будуарчик». Включается в специальную кабельную сеть, ее уже тянут куда надо. Каждое утро — что? Голограмма: словно живые — все новости большого света: что у кого, кто с кем и даже чем пахнет! Изо всех модных салонов! Пока муж разговаривает по своему ВЧ, супруга что? Смотрит свой «Будуарчик». Оба знают решительно все! Дорого? Что вы, детка, семь тысяч за такой аппарат! Это же престиж, элита!

А теперь сюда, сюда. Перед вами еще одна новинка — шестипрограммный авторепетитор «Вовочка». Кроме Института международных отношений, гарантирует поступление в любой вуз страны. Шесть тысяч триста.

«Веч. нов.»: — А не кажется вам...

Ашот: — Нет, не кажется. В любой же вуз, вы что!.. Теперь поверните головку сюда. Специальный раздел «Изящная

жизнь». Сами видите — что? Море экспонатов. Обращаю внимание на мебельный гарнитур «Семь Луёв»: цветные витражи, бронзовая фурнитура, инкрустация натуральным перламутром. А комфорт! Трехспальная кровать с потайным отделением и баром для друга семьи, балдахин над альковом, люминесцентные ковры. Восемнадцать тысяч девятьсот девяносто рубликов. Ах, какой альков, мамочка моя!..

«Веч. нов.»: — Хотелось бы для рядового массового покупа...

Ашот: — Вас понял. Для массового покупателя, кроме многого, уже мной перечисленного, выставка особо рекомендует автомобиль-ландо «Столица и усадьба» с новейшим туристическим прицепом; дальше — созданный по лицензии разборный дачный комплекс «W bok sosedu» и детскую коляску «Дрыхунчик» с биогасителем позывов плакать и какать. Коляска — шестьсот семьдесят, дачный комплекс — пять тысяч восемьсот, «Столица и усадьба» — девять тысяч. Есть модификация автомобиля-ландо — совершенно потрясающий золоченый кузов «Улыбка Абхазии». Заказная модель, розничная цена пятьдесят две тысячи.

«Веч. нов.»: — Дороговато все же, вам не кажется? Я, к примеру, 160 рэ получаю...

Ашот: — Вы милая девочка, но это рассчитано совсем не на вас. Мировые стандарты! С выставки сняты образцы, не имевшие успеха на пробной распродаже. Они, как правило, дешевы, но разве это товар! Комнатная колясочка для инвалидов за пятьсот рублей, очень милый складной стульчик за двести, лазерный пенкосниматель для молодой хозяйки за сто семьдесят, очки «Мечта пенсионера» за сто десять, ну и еще кое-что. Дешевка... Нет, нет, наш девиз — «Все для покупателя!» Такие выставки, как эта, должны стимулировать спрос, мало того — воспитывать потребности, более того — формировать образ жизни. Так и напишите в своих «Вечерних новостях»!

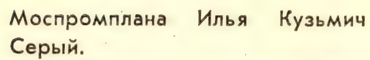
И величественный, колышащийся на ходу Ашот Соломонович Иванов отплывает по своим государственным делам, оставив худенькую девушку в джинсах с черным тяжелым магнитофоном, похожим на детский гробик. Электрики опробуют слепящие светильники. Снуют уборщицы.

Выставка открывается завтра!

3. А ВЕДЬ ОНИ НЕ ШУТЯТ!

— Тише, товарищи! Первый Чрезвычайный слет бездарных руководителей объявляю открытым. Вступительное слово произнесет бывший председатель





Моспромплана Илья Кузьмич Серый.

Появление Серого встречают разрозненными хлопками и сдержанным гулом голосов. Лисья мордочка Серого с лохматой шевелюрой заколыхалась над трибуной на тоненькой шее, словно репей на ветру.

— Время нынче деловое, размазывать некогда! — бросил оратор.— Доклада не будет, обменяемся мыслями. А мне поручили обрисовать контуры наших проблем. Не возражаете?

Зал молчит.

— Великое дело начали! — поднял палец Серый.— Идет государственный поиск талантов. Это, между прочим, впервые в истории.— А нас,— оратор хихикнул,— нас, конечно, талантами не назовут, потому и собрались на этот слет, потому и назвались,— он снова хихикнул,— бездарными... Надо понимать остроту момента. Некоторые товарищи думают: все обойдется, не то еще бывало! Ну, снимут с одной должности — предложат другую...

Он замолчал, и все видели, как сползла с его лица хитроватая добродушная улыбка, сошлись лохматые брови, чуть поднялась верхняя губа и обнажились небольшие остренькие клыки. Лис стал волком. Это было страшно.

— Не обойдется! — жестко сказал он.— Не предложат! Поэтому давайте соображать. Как я понимаю, соображать надо в двух направлениях. Первое — укрепление собственного авторитета, второе — отношение к этим самым талантам. Ну, авторитет — дело знакомое, не пер-

вый год замужем. Многие руководят по 20—30 лет, ничего, кроме убытков, не принесли, но сидят у кормушек намертво. А без таланта не усидишь,— лукаво заметил оратор, и на его остренькую мордочку снова вползла добренькая улыбка.— Кто и как укреплял свой авторитет,— об этом сегодня полезно бы рассказать. И науку послушать невредно. Вам подготовили пару сообщений. Одно — о статотчетности: есть не всем известные хитрости, очень уместные в перестройке,— он хихикнул,— а второе — о тонкостях психологии общения по вертикали. А то огрубели, понимаешь, ни ударить под вздох, ни лизнуть куда надо с тонкостью не умеете... В общем, первое направление понятное: методы и приемы самоутверждения. Чтобы на верхах и мысли не возникло, что вас менять надо. Каждый говорит, что работал из рук вон плохо, но теперь перестраивается. Ясно?

По залу прокатились сдержанные, но дружные аплодисменты. Все же Серый — голова!

— Теперь о втором направлении — о талантах. Здесь тоже не надо паники. В Кодекс о труде ни таланты, ни бездарности не вписаны. А все привычки и традиции — на нашей стороне. И запомните: страшен не талант, а характер. Если талант прирученный, он вам огромную пользу принесет. Поэтому в прениях прошу рассказать о воспитании талантов. Их дрессировать надо: сунь подачку — и припугни, сунь подачку — и припугни. На то и аттестация. Верно? А вот которые с характером и кричат повсюду, что вы руководить не умеете,— тех давить без жалости! Талант с характером — это ублюдок, у меня к нему нутряная ненависть, и я не стыжусь этого. Он до гробовой доски мой враг. Или он — меня, или я — его. Третьего не бывает. Если каждый из вас не проникнется ненавистью, если мы не сплотимся, то всем нам крышка. Ни окладов, ни президиумов, ни персональных машин, а главное — власти над людьми, власти! — ничего не будет. Всех понемногу отправят на пенсию, даже до срока. Сто тридцать два рубчика,— осклабился Серый,— и облизывайся, стучи в домино. Вам это понятно?

Голоса из зала: «Ты нас не пугай, Кузьмич, мы пуганые»... «Чего уж, сами опасаемся»... «Лучше скажи, что делать»...

— Будем обсуждать, для того и собрались. Возвращаюсь к беспокойным. Всех их надо взять на учет, до последнего, в

списки! Вызывать по одному на личную беседу. Хвалить, обещать помощь, при возможности — повышение оклада, ни в чем не отказывать. Однако тянуть, тянуть и тянуть. Нигде не позволять им кучковаться — это особо важно. У них песня есть «Возьмемся за руки, друзья...» Это самое для нас опасное. Держать их только врозь! Пообещал помочь — пересади в коллектив, где одни болтуны, одни равнодушные. Там их затравят, сомнут, уничтожат. Слухи пускать, что они подкапываются под нормы, под оплату, под численность. Важно, чтобы вокруг каждого беспокойного была пустота. И мнение общественное тех же равнодушненьких, они всегда осуждают охотно. Чтобы мнение шло снизу, снизу, не от вас!

Лисья мордочка Серого выражала вдохновение, седоватый хохолок воинственно дрожал, худая шея выпрямилась... Он витийствовал!

А зал внимал.

— Но сказанного мало! — выкрикнул оратор.— Мало! Надо создавать корпус псевдо-талантов. Из своих людей, в ком уверены. Делать вид, что слегка их зажимаете, повторять, что нет возможности помочь — вот, мол, беда, но они — самородки, таланты! Пусть покуражатся немного. Создавать из них надежный резерв. Короче, нужна стратегия, нужна система. Не худо бы нам, производственникам, поучиться у мастеров культуры. Там процедура переработки молодых ершистых талантов в умных и вертких холуёв расписана тончайшим образом. Огромный опыт, методики, все на надежных цитатах. Наводите мосты, они тоже в нас нуждаются, мы же — сфера материального производства, сила!

На этот раз — взрыв аплодисментов. Лица «бездарных» светлеют. Нет, что ни говори, а Серый — лидер! Голос его звучит уверенно.

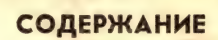
— На нас пошли в наступление. Но мы не лыком шиты! Пускай называют нас бездарными, зато нас много. Мы хорошо пожили и свой кусок не отдадим. И не хныкать! Сейчас не слезами пахнет, надо понимать.

В этом плане и хотелось бы развернуть обсуждение, товарищи бездарные руководители. Я кончил.

И начались прения.

Рис. В. КАШИРИНА


5
ЭКО
1987


СОДЕРЖАНИЕ

В следующий номер готовятся

● Под рубрикой «Перестройка хозяйственного механизма» — статья доктора экономических наук В. Е. Маневича «Обновление кредитно-финансовой системы».

● Очередное заседание семинара по системному моделированию производства, распределения и потребления обсудило один вопрос: «Как нам организовать оптовую торговлю средствами производства?» Доклад сделал доктор экономических наук В. Д. Белкин. Его доклад и выступления участников семинара публикуются под рубрикой «Ставим проблему».

● Подборка материалов о проблемах развития энергетики. Здесь выступают профессор И. А. Никулин, кандидат технических наук Е. Б. Цыркин и журналист Ю. Я. Родин.

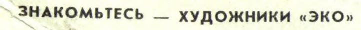
● Интервью директора экспериментальной обувной фабрики г. Могилева П. З. Литвинчука «Детский ассортимент и показатели». «Детский ассортимент — самый трудный,— считает Петр Захарович.— Хлопот с ним больше, чем со взрослым, а выгоды никакой». О том, как повлияли на развитие производства обуви для детей новые условия хозяйствования и экономический эксперимент, проводившийся в легкой промышленности Белоруссии, идет речь в интервью.

● Статья генерального директора птицеводческого объединения «Синявинское» им. 60-летия Союза СССР (Ленинград) Ю. В. Трусова «Когда научатся ходить новорожденные предприятия?»

● Подборка статей «Качество за спиной Госстандарта». Она составлена при активном участии наших читателей. В статьях и письмах представлены разные точки зрения на проблему зависимости качества промышленной продукции от стандартизации.

● Статья кандидата экономических наук С. А. Смирновой «Технический прогресс и инвестиции».

● Материалы рубрик «Социально-экономические проблемы труда», «Здоровье — категория экономическая» и др.

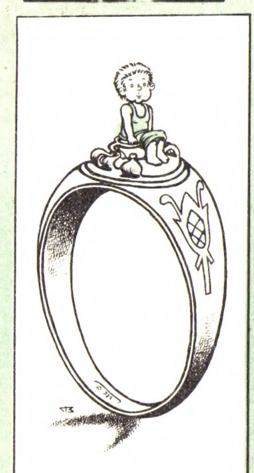


ЗНАКОМЬТЕСЬ — ХУДОЖНИКИ «ЭКО»

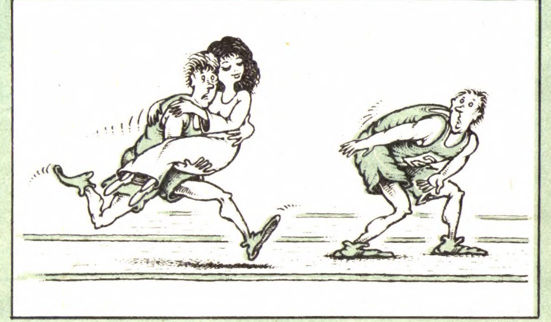


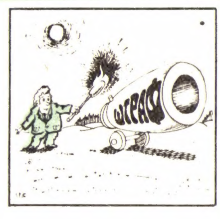
Владимир СТЕПАНОВ

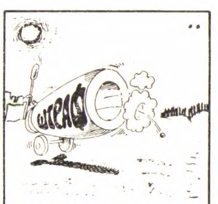
Родился в Киргизии более 30 лет назад, в Сибирь приехал с надеждой стать инженером по электрическим машинам, но отнюдь не художником. Поступил в Новосибирский электротехнический институт и после его окончания стал... карикатуристом. Работал художником в газете «Вечерний Новосибирск» и «Молодость Сибири», затем у нас в журнале «ЭКО». Сегодня Владимир один из самых интересных художников-карикатуристов Сибири. Он имеет много публикаций в СССР и за рубежом, награжден дипломами ряда выставок.

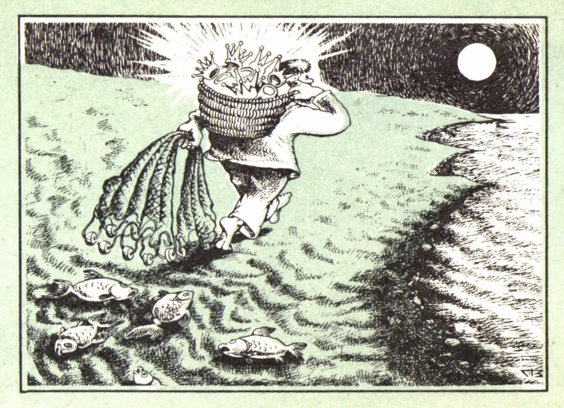












АДРЕС ПОДПИСЧИКА: 



ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

ИНДЕКС 71117 ЦЕНА 70 КОП

ФОТООКНО ТАСС



ВСЕ БОЛЬШУЮ ДОЛЮ РАБОТЫ ПРИНИМАЮТ НА СЕБЯ РОБОТЫ И МАНИПУЛЯТОРЫ НА ПАНЕВЕЖСКОМ ЗАВОДЕ «ЭКРАНАС». УЖЕ СЕГОДНЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ДЛИНА АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ КОНВЕЙЕРОВ МЕЖОПЕРАЦИОННОЙ ТРАНСПОРТИРОВКИ ДЕТАЛЕЙ — 8 КМ. В НЫНЕШНЕЙ ПЯТИЛЕТКЕ СТЕПЕНЬ МЕХАНИЗАЦИИ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА СОСТАВИТ ЗДЕСЬ 86%. ПОСТАВЛЕНА ЦЕЛЬ ПЕРЕЙТИ В РАЗРЯД ЗАВОДОВ-АВТОМАТОВ. РУКОВОДИТ ЗАВОДОМ ЛАУРЕАТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРЕМИИ ЛИТОВСКОЙ ССР ВИНЦЕНТАС НОВИЦКАС (НА СНИМКЕ).


ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА
5
1987
ЭКО